



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

TEMA: “REINGENIERÍA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

Previo a la obtención del título de

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Superior

Autor: Catucuamba Novoa Gladys Patricia

Director: Dra. Cisneros Myrian

Ibarra, 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo comprende la reingeniería de la fábrica de “Medias Rubytex”, de la Ciudad de Ibarra, diseñado según las áreas de trabajo que la entidad contiene. Para cubrir la necesidad que se evidenció en el diagnóstico, como la falta de organización en algunas áreas, la duplicidad de funciones en otras y los escasos controles que se realizan en los procesos contables, administrativos y de producción, éste documento se presentará de manera clara y concisa, utilizando flujo gramas de actividades para una fácil comprensión, se describen los procedimientos que cada trabajador debe realizar, con la finalidad de mejorar su desempeño en la ejecución de sus labores. En el transcurso del trabajo se aplica la metodología utilizada para la realización de procedimientos, la cual fue desarrollada en sustento de la bibliografía de diversos autores. La aplicación de éste trabajo para la fábrica de “Medias Rubytex”; se presentará de manera práctica, para agilizar y definir las funciones que tiene las personas que conforman el taller, además se sugiere recomendaciones constructivas para el mejoramiento de la gestión y el empleo de sus recursos de manera eficiente. El objetivo de éste proyecto es, aportar con una guía práctica que sirva como fuente de consulta para los propietarios, como para empleados estableciendo las funciones y procedimientos que deben ser ejecutadas, en pro de mejorar la gestión administrativa de la fábrica.

SUMMARY

This Project encompasses the re-engineering of the socks factory “Rubitex” located in the city of Ibarra and designed according to working areas that this entity comprises. In order to cover the needs evidenced during the diagnostic stage of this research. Some of the needs found were the lack of an structural organization in some areas, functions duplicity in others and low accounting, administrative and production procedures control. This essay will be presented in clear and precise way, using flow charts activities for easy comprehension in addition to describing each worker’s functions and responsibilities in order to improve their performance on their everyday assignments. During the study, the methodology used to the realization of these procedures was sustained and based on bibliographic data developed by diverse authors. Application of the researched tasks to the factory “Rubytex Socks” will be presented in a practical manner to facilitate and define functions that the employees working at several workshops within this facility have, in addition to making constructive suggestions for better management and use of resources efficiently. The objective of this project is to provide a practical guide that serves as a consultation source to the shareholders as well as to the newly trained employees whose functions and procedures are being re-established so that administrative management of this factory gets to be improved.

AUTORÍA.

CATUCUAMBA NOVOA GLADYS PATRICIA, portadores de la cédula de identidad 100284587-1 respectivamente, declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX" UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.** que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.



Catucamba Novoa Gladys Patricia

Cedula: 100284587-1

Ibarra, a los 20 días del mes de febrero del 2014

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada CATUCUAMBA NOVOA GLADYS PATRICIA, para optar por el título de INGENIERO EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A, cuyo tema es. **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX" UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.** Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Agosto del 2013



Director

Dra. Cisneros Myrian




UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo Catucuamba Novoa Gladys Patricia con cédula de ciudadanía Nro. 100284587-1 respectivamente, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX" UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA SUPERIOR** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Catucuamba Novoa Gladys Patricia

Cédula: 100284587-1

Ibarra, a los 20 días del mes de febrero del 2014

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. Identificación de la obra

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

Datos de Contacto	
Cédula de Identidad:	100284587-1
Apellidos y Nombres:	Catucucamba Novoa Gladys Patricia
Dirección:	Yacucalle, Lucila Benalcázar 1-73 y Teodoro Gómez
Email:	patysjr@gmail.com
Teléfono móvil:	0985089678

Datos de la obra.	
Título	“Reingeniería de procesos de producción de la fábrica textil de medias Rubytex” ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
Autora	Catucumbamba Novoa Gladys Patricia
Fecha:	20 de Febrero del 2014
Solo para trabajos de grado	
Programa:	Grado Posgrado
Título por el que opta:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Superior
Asesor/Director:	Dra. Myrian Cisneros

2. Autorización de Uso a Favor de la Universidad

Yo, GLADYS PATRICIA CATUCUAMBAMBA NOVOA, con cédula de ciudadanía No 100284587-1, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión: En concordancia con la ley de educación superior artículo 144.

3. Constancias

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo; sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original, y que es el autor de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamaciones por parte de terceros.

Ibarra a los 20 días del mes de febrero del 2014

La Autora:

(Firma).....

Catucuamba Patricia

C.C.: 100284587-1

Aceptación:

(Firma).....

Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome la fuerza necesaria para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se presentaron.

De igual manera dedico a mis padres Carlitos y Carmita que con su amor incondicional y apoyo me impulsaron a superar cada reto en la vida; y de manera muy especial a mi madrina Elcisa y Katy quienes me han apoyado en todo el transcurso de mi carrera y a mis queridos hijos Anahí y Dieguito Charro Catucuamba, que con su amor y cariño me impulsan día a día para ser una mejor persona.

Patricia Catucuamba

AGRADECIMIENTO

Agradezco mi trabajo de tesis, a Dios todo poderoso, por darme la vida para lograr esta meta aspirada después de tantos esfuerzos, caídas entre otras cosas, que he tenido durante mi formación profesional.

Al director de tesis por su orientación y paciencia durante todo el desarrollo de la investigación.

A todos los catedráticos, de la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, quienes día a día transmiten su conocimiento en las aulas y forman a los profesionales del mañana.

Y un especial agradecimiento a los propietarios y empleados de la fábrica de 'MEDIAS RUBYTEX', por su colaboración para el desarrollo y culminación del presente trabajo.



Patricia Catucumbamba

PRESENTACIÓN

En la actualidad la fábrica está posicionada en un pequeño porcentaje del mercado con sus productos como son las medias para damas, caballeros y niños, en este presente trabajo se realizara la reingeniería en los departamentos operativos, administrativos y de producción de la fábrica de “Medias Rubytex”, que influyen directa e indirectamente en la transformación de insumos para obtener un producto determinado, en la actualidad la fábrica presenta varios problemas ya que existe descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa, estos problemas causan grandes pérdidas económicas. El objetivo de la reingeniería es para que permita mejorar, acoplar a los equipos de trabajo y que existan responsabilidades definidas, además también mayor sinergia entre ellos, y que el manejo de los recursos que posee la fábrica sea de la mejor manera, para así hacerle más eficiente, para fortalecer el crecimiento del mismo y que este proyecto sea la base para el desarrollo de otras empresas, éste contiene cuatro capítulos, se inicia con el tema, los antecedentes, la justificación de la elaboración de los objetivos generales y específicos propuestos y la metodología que se utilizó.

Capítulo I. Es el diagnóstico situacional del fábrica, para determinar el mismo se hizo la investigación por medio de las fuentes primarias, para determinar los problemas que tiene la empresa en sus actividades diarias, mediante las técnicas de entrevistas, encuestas, entre otros para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el taller que fueron la base para que finalmente podamos llegar a determinar la solución del problema que sustenta el desarrollo de la propuesta.

Capítulo II. En este se encuentran los sustentos del marco teórico y se citan referentes bibliográficos. Principalmente se utilizan textos de

contabilidad, de administración, producción, costos, procedimientos entre otros que se utilizan para el desarrollo de la fábrica de medias.

Capítulo III. Se presenta la propuesta que da solución al problema determinado en el diagnóstico, en este capítulo se encuentra lo que es la propuesta del plan estratégico de la empresa, manual de funciones en la que está representada cada trabajador, formularios para los procesos tanto administrativos como de producción y flujogramas.

Capítulo IV. Tenemos el análisis de cada uno de los impactos que dará como resultado el proyecto que se presenta, los impactos son: impacto económico, impacto educativo-cultural, impacto empresarial, impacto ambiental, impacto general.

Por último también presentaremos todos los anexos recopilados durante la investigación, para mayor constancia para el desarrollo de este trabajo de tesis.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO¡Error! Marcador no definido	
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
Identificación de la obra.....	vii
Autorización de Uso a Favor de la Universidad	viii
Constancias.....	viii
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xviii
CAPÍTULO I	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
ANÁLISIS EXTERNO.....	24
MACRO AMBIENTE.....	24
MICRO AMBIENTE.....	26
OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS.....	28
OBJETIVO GENERAL.....	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO.....	28
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	28

INDICADORES.....	29
MATRIZ DE RELACIÓN	30
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	31
CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	31
TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	32
INFORMACIÓN PRIMARIA	32
INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	32
INSTRUMENTOS	33
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL.....	33
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.....	72
ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DE LA FÁBRICA INVESTIGADA.....	82
ENTREVISTA REALIZADA A PROVEEDORES.....	83
OBSERVACIÓN DIRECTA.....	85
SÍNTESIS FODA.....	86
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO	90
CAPÍTULO II.....	91
MARCO TEÓRICO.....	91
INTRODUCCIÓN	91
EMPRESA.....	91
ADMINISTRACIÓN.....	96
ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	96
MANUALES.....	100
ESTRUCTURA ORGANICA – FUNCIONAL.....	104

FUNCIONES	105
ORGANIGRAMAS	106
DIAGRAMAS DE PROCESO.....	107
CONTABILIDAD DE COSTOS.....	108
REINGENIERIA.....	112
PROCESOS.....	113
PROCEDIMIENTOS.....	114
CADENA DE VALOR	115
MAPA DE PROCESOS	117
CAPITULO III.....	119
PROPUESTA	119
INTRODUCCION.....	119
ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES	120
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	120
ANÁLISIS DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	121
CADENA DE VALOR	123
MAPA DE PROCESOS	124
SELECCIÓN DE PROCESOS	126
CUADRO DE SELECCIÓN DE PROCESOS	127
MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	128
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO.....	129
PROCESOS GOBERNANTES.....	130
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	131
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	131
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	134

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO.....	134
POLÍTICAS.....	147
PROPUESTA DE CREACIÓN DE FORMULARIOS PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.....	153
DESARROLLO DE LOS PROCESOS BASICOS.....	155
DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE APOYO	177
PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	184
CAPITULO IV	192
IMPACTOS.....	192
MATRIZ DE IMPACTOS.....	192
IMPACTO ECONOMICO.....	193
IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL	194
IMPACTO EMPRESARIAL	195
IMPACTO AMBIENTAL.....	197
IMPACTO GENERAL.....	198
CONCLUSIONES	199
RECOMENDACIONES.....	200
FUENTES BIBLIOGRAFICAS	201
LINKOGRAFIAS	203
ANEXOS	204

ÍNDICE DE CUADROS

Quadro 1 MATRIZ DE RELACIÓN	30
Quadro 2 POBLACIÓN O UNIVERSO	31
Quadro 4 Misión y visión.....	35
Quadro 5 Objetivos, políticas y estrategias.....	36
Quadro 6 Aplicación de objetivos, políticas y estrategias	37
Quadro 7 Organigrama.....	38
Quadro 8 Funciones asignadas.....	39
Quadro 9 Procesos	40
Quadro 10 Documentación de procesos	41
Quadro 11 Espacio físico.....	42
Quadro 12 Tipo de jefatura	43
Quadro 13 Habilidades	44
Quadro 14 Motivación.....	45
Quadro 15 Comunicación	46
Quadro 16 Control de trabajo.....	47
Quadro 17 Productos defectuosos.....	48
Quadro 18 Evaluación	49
Quadro 19 Presupuesto.....	50
Quadro 20 Presupuesto.....	51
Quadro 21 Cobros y pagos	52
Quadro 22 Volumen de producción	53
Quadro 23 Calidad de materia prima.....	54
Quadro 24 Equipos y herramientas	55
Quadro 25 Seguridad	56

Cuadro 26 Desperdicios	57
Cuadro 28 Control de inventarios	59
Cuadro 29 Atención de pedidos	60
Cuadro 30 Medio de comercialización	61
Cuadro 31 Orden de trabajo.....	62
Cuadro 32 Publicidad	63
Cuadro 33 Inducción	64
Cuadro 34 Capacitación	65
Cuadro 35 Nivel de educación	66
Cuadro 36 Carga de trabajo.....	67
Cuadro 37 Salario	68
Cuadro 38 Maquinaria	69
Cuadro 39 Mantenimiento.....	70
Cuadro 40 Sistema informático	71
Cuadro 41 Atención.....	72
Cuadro 42 Calidad	73
Cuadro 43 Forma de pago.....	74
Cuadro 44 Reclamos.....	75
Cuadro 45 Devoluciones.....	76
Cuadro 46 Precios	77
Cuadro 47 Promoción y publicidad	78
Cuadro 48 Tiempo de entrega.....	79
Cuadro 49 Canal de distribución	80
Cuadro 50 Valor agregado.....	81
Cuadro 51 Proveedores.....	84

Quadro 52 MATRIZ DE CRUCE FODA.....	89
Quadro 53 Simbología del diagrama de proceso.	108
Quadro 54 Inventario de procesos.....	125
Quadro 55 Selección de procesos.....	126
Quadro 56 Quadro de selección de proceso.....	127
Quadro 57 MATRIZ DE IMPACTOS.....	192
Quadro 58 IMPACTO ECONOMICO	193
Quadro 59 IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL.....	194
Quadro 60 IMPACTO EMPRESARIAL.....	195
Quadro 61 IMPACTO AMBIENTAL	197
Quadro 62 IMPACTO GENERAL	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Principios y valores.....	34
Gráfico 2 Misión y visión.....	35
Gráfico 3 Objetivos, políticas y estrategias.....	36
Gráfico 4 Aplicación de objetivos, políticas y estrategias.....	37
Gráfico 5 Organigrama.....	38
Gráfico 6 Funciones asignadas	39
Gráfico 7 Procesos.....	40
Gráfico 8 Documentación de procesos	41
Gráfico 9 Espacio físico.....	42
Gráfico 10 Tipo de jefatura.....	43
Gráfico 11 Habilidades	44
Gráfico 12 Motivación.....	45
Gráfico 13 Comunicación.....	46
Gráfico 14 Control de trabajo	47
Gráfico 15 Productos defectuosos.....	48
Gráfico 16 Evaluación	49
Gráfico 17 Presupuesto.....	50
Gráfico 18 Contabilidad	51
Gráfico 19 Cobros y pagos	52
Gráfico 20 Volumen de producción.....	53
Gráfico 21 Calidad de materia prima.....	54
Gráfico 22 Equipos y herramientas.....	55
Gráfico 23 Seguridad.....	56

Gráfico 24 Desperdicios	57
Quadro 25 Revisión de calidad.....	58
Gráfico 26 Control de inventarios	59
Gráfico 27 Atención de pedidos	60
Gráfico 28 Medio de comercialización	61
Gráfico 29 Orden de trabajo.....	62
Gráfico 30 Publicidad	63
Gráfico 31 Inducción	64
Gráfico 32 Capacitación	65
Gráfico 33 Nivel de educación	66
Gráfico 34 Carga de trabajo.....	67
Gráfico 35 Salario	68
Gráfico 36 Maquinaria	69
Gráfico 37 Mantenimiento.....	70
Gráfico 38 Sistema informático	71
Gráfico 39 Atención.....	72
Gráfico 40 Calidad	73
Gráfico 41 Forma de pago.....	74
Gráfico 42 Reclamos.....	75
Gráfico 43 Devoluciones.....	76
Gráfico 44 Precios.....	77
Gráfico 45 Promoción y publicidad	78
Gráfico 46 Tiempo de entrega.....	79
Gráfico 47 Canal de distribución.....	80
Gráfico 48 Valor agregado.....	81

Gráfico 49 La gerencia	82
Gráfico 50 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	120
Gráfico 51 CADENA DE VALOR	123
Gráfico 52 MAPA DE PROCESOS	124
Gráfico 53 Mapa de procesos seleccionados	128
Gráfico 54 Propuesta	133
Gráfico 55 FLUJOGRAMA PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES....	161
Gráfico 56 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION O ELABORACIÓN DE LAS MEDIAS	168
Gráfico 57 FLUJOGRAMA DE VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR..	172
Gráfico 58 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	176
Gráfico 59 FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LOS PAGOS AL PERSONAL	180
Gráfico 60 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE CAJA	183

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. MACRO AMBIENTE

El presente diagnóstico situacional permite tener conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuada a la realidad y de los actores sociales involucrados, para estos en forma participativa e inclusiva, es un proceso de producción de conocimientos sobre todo busca exponer los resultados conseguidos en base a encuestas realizadas al personal que presta sus servicios, a los clientes y al gerente, un estudio de investigación efectuado sobre la naturaleza y circunstancias de determinadas situaciones, analizando todos los datos de forma real.

Se realiza un diagnóstico situacional para identificar las oportunidades de mejora existentes, para lo cual se utilizan herramientas como el análisis de costeo ABC, estudios de demanda, se exponen los problemas encontrados y mediante el diagrama Causa – Efecto y se identifican las posibles causas que inciden en la aparición de dichos problemas. Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la fábrica y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.

La provincia de Imbabura según la información del INEC, se ubica en la Zona de Planificación 1. Según el último Censo de Población 2010 cuenta con 400,359 habitantes, un 14% más que en el 2001. Es la segunda provincia con el mayor número de habitantes dentro de la Zona 1 (31% de

la participación), y a nivel nacional con el 2.8% del total. Un poco más de una tercera parte de sus habitantes están concentrados en el área rural.

Su extensión es de 4,559 Km² aproximadamente. Según la división política actual, la provincia tiene 6 cantones y 42 parroquias. Ibarra (8 parroquias), Antonio Ante (5 parroquias), Cotacachi (9 parroquias), Otavalo (10 parroquias), Pímanpiro (4 parroquias) y San Miguel de Urcuquí (6 parroquias).

Imbabura es una provincia con una diversidad de actividades productivas. La población económicamente activa se ubica principalmente en tres sectores: agropecuario con la mayor participación 28%, la industria manufacturera con el 19% y el comercio al por mayor y menor con el 17%. Es decir, estas tres actividades ocupan más del 60% del total. A nivel de ocupados, la mayoría se concentra en conductores de equipos de transporte, mineros y otros, trabajadores de los servicios y trabajadores agrícolas y forestales.

De acuerdo a los Datos del Banco Central del Ecuador, La actividad manufacturera representa el 18% de la producción total, se concentra en la industria textil y la industria azucarera. La mayor parte de la producción textilera está dirigida al mercado nacional e internacional en el Sur de Colombia. La producción azucarera de la provincia se dirige al consumo nacional, además de la fábrica de cemento existente que destina el producto al consumo interno.

La industria textil de Imbabura nace en la ciudad de Atuntaqui; desde 1926 hasta 1965 fue el eje económico del cantón y el norte del país; sustento primordial de centenares de familias y centro de comercio de hilos y telas de algodón de la mejor calidad del Ecuador y el sur de Colombia, la cual contaba con maquinaria alemana e inglesa, materia prima de gran calidad y con más de 1.200 empleados, sus productos llegaban a todo el país y sur de Colombia.

Tras el cierre de esta importante fábrica en el año de 1965, debido a grandes deudas con sus empleados, la empresa pasó a manos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y desde entonces no volvió a operar.

Desde el cierre de esta importante fábrica mucho de los ex trabajadores de la empresa, impulsados por el espíritu emprendedor y gracias a los conocimientos en textiles y el manejo de maquinaria adquiridos en sus años dentro de la fábrica, crearon sus propias microempresas, generando así una creciente industria textil dentro de la provincia de Imbabura.

1.2. MICRO AMBIENTE

El gran desarrollo de la industria textil y la visión de negocio adquirida por los antepasados y de la cual se contagió toda la provincia de Imbabura y esto fue lo que motivo y contagio al Señor Carlos a crear su propia microempresa.

La fábrica inició su actividad 1995, con el nombre de “MEDIAS RUBYTEX”, su actividad industrial es la producción y comercialización de calcetines para damas y caballeros de todas las edades.

Está ubicada en la ciudad de Ibarra, su propietario es el Sr. CARLOS HUMBERTO CATUCUAMBA COLCHA que junto a su esposa decidieron iniciar su propio negocio, en un principio este taller funcionaba en una pequeña casa ubicada en Yacucalle, su producción era en pequeñas proporciones ya que contaban con poca maquinaria que consistía en una sola máquina mecánica tejedora, una máquina de overlock, un molde de plancha, y dos manos de obra que incluía a él como operario tejedor y a su esposa como ayudante; con el pasar del tiempo se fueron dando a conocer sus productos por su calidad en la materia prima y en sus acabados.

En la actualidad cuenta con una infraestructura adecuada para la fabricación y comercialización, debido a que tiene 7 máquinas full electrónicas las cuales son de alta producción, dos máquinas overlock, dos planchas industriales y todos los implementos necesarios para la elaboración de las medias. El personal que labora en este taller tiene el conocimiento y experiencia necesaria para el manejo y utilización de los materiales y equipos con que cuenta la entidad.

La gestión administrativa y financiera lo realiza de acuerdo al criterio personal del propietario sin considerar aspectos técnicos tanto en área de producción como el contable, ocasionando un inadecuado manejo de los recursos, lo que impide tener un eficiente control de las actividades.

El control en el manejo de los materiales es efectuado de una manera empírica, es decir, sin observar técnicas de control interno como: documentación de respaldo para ingreso y egreso de materiales, tarjetas de control de inventarios, entre otros. Estas actividades las cumple considerando el mejor criterio del propietario.

El presente trabajo ayudará a la fábrica “MEDIAS RUBYTEX” a que realice sus actividades, se posea en el mercado textil y aumente su competitividad, todo esto de una mejor manera, mediante la aplicación de un adecuado sistema de procesos, contribuirá de alguna manera a minimizar las deficiencias que tiene la factoría como son: el no contar con un proceso adecuado de todas las actividades que se realizan en la fábrica, y así optimizar los costos de los productos elaborados, teniendo en cuenta los precios y la calidad de los insumos que se necesitan en la producción.

La presente investigación está encaminada a una empresa en particular como es el caso de la fábrica “Medias Rubytex”; en dicho lugar se realizará encuestas dirigidas al dueño, proveedores los trabajadores y clientes; con el fin de saber cómo esta interactuando la fábrica y qué

medidas se están tomando sobre el manejo de los materiales, maquinarias y productos elaborados, de igual forma conocer como es su organización en cuanto a los departamentos productivos.

Para poder recolectar información relevante, se realizará un estudio de campo mediante las técnicas existentes, para poder así determinar los aspectos positivos y negativos existentes en la fábrica.

1.3. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico situacional de la fábrica “MEDIAS RUBYTEX”, que permita determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para establecer la situación actual de la organización.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar la producción de la fábrica para determinar su rendimiento.
- ❖ Determinar qué procedimiento se utilizan en la fábrica y analizar su eficiencia para proponer mejoras.
- ❖ Realizar un análisis de cooperación y predisposición del propietario y trabajadores para la realización de manuales.
- ❖ Analizar la actual organización administrativa para proponer un organigrama estructural.

1.4. VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO

1.4.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- a) Producción
- b) Sistema contable y financiera
- c) Personal Administrativo y Operativo
- d) Estructura Administrativa

1.4.2. INDICADORES

PRODUCCIÓN

- Materia prima
- Mano de obra
- Costos indirectos de fabricación
- Volumen de producción
- Tipo de producto
- Control de calidad
- Maquinaria y equipo

SISTEMA CONTABLE FINANCIERO

- Registro básico
- Información contable básica

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

- Nivel de instrucción
- Estabilidad y jornada laboral
- Capacitación
- Política salarial

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

- Organización
- Niveles de organización
- Canales de información

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN

Cuadro 1 MATRIZ DE RELACIÓN

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL				
OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la producción del taller para determinar su rendimiento. 	Producción	<ul style="list-style-type: none"> Materia Prima Mano de Obra C I F Volumen de producción Tipos de producto Control de calidad Maquinaria y Equipo 	Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista	Propietario Operarios Propietario Operarios Clientes Clientes Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Determinar qué procedimiento se utiliza en el sistema contable financiero, del taller y analizar su eficiencia para proponer mejoras y un control interno en caso de ser necesario. 	Sistema Contable Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Registros básicos Información contable básica 	Encuesta Entrevista	Propietario Propietario
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de cooperación y predisposición del propietario y trabajadores para la realización de manuales. 	Personal Administrativo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de instrucción Estabilidad Jornada laboral Capacitación Política salarial 	Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	Propietario Operarios Propietario Operarios Propietario
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la actual organización administrativa para proponer un organigrama estructural. 	Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Organización Niveles de organización Canales de información 	Observación Directa Entrevista Entrevista	Propietario Propietario propietario

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la presente investigación la unidad de análisis comprenderá la fábrica de “Medias Rubytex”, que nos proporcionarán la información necesaria sobre la situación actual de la empresa, en la cual se ha identificado como población o universo a los siguientes grupos:

- Propietario de la fábrica quien realiza las funciones administrativas y contables.
- Proveedores quienes distribuyen la materia prima para la fábrica.
- Personal de la fábrica quienes prestan sus servicios como operarios, diseñador, rematadoras y del terminado del producto.
- Clientes quienes adquieren los productos “Medias Rubytex”, que van entre los 18 a 65 años de edad.

1.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La población o universo objeto de esta investigación de Campo fueron todos los trabajadores y clientes de la fábrica “Medias Rubytex”, debido a que la unidad de análisis es menor a 50 no se utilizó el cálculo de la muestra sino la técnica del Censo.

Quadro 2 POBLACIÓN O UNIVERSO

POBLACION O UNIVERSO	
Personal de trabajo	8
Clientes	39
Gerente	1
Proveedor	1
TOTAL	49

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

1.8. TÉCNICAS O INSTRUMENTOS

1.8.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

1 Encuestas

Las encuestas se aplicaron a todos los trabajadores y clientes de la fábrica, con la finalidad de obtener información básica de los procesos y adquisición de los productos.

2 Entrevistas

Esta investigación también comprendió una entrevista a los proveedores y también otra entrevista al Gerente – Propietario de la fábrica para saber cuál es el estado actual de esta y así poder saber en dónde debemos tomar y aplicar decisiones.

3 Observación Directa

Esta técnica se la aplicó con el objetivo de establecer los hechos y demás situaciones que no hayan sido detectadas con las técnicas anteriormente mencionadas, es decir se han observado los documentos y registros contables, infraestructura, equipamiento, etc. para mayor efectividad de la investigación.

1.8.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Una vez obtenido información con las fuentes primarias es necesario presentar como complemento de la investigación información de fuentes bibliográficas como: libros, leyes, códigos entre otras.

1.8.3. INSTRUMENTOS

- a) Computador
- b) Memory Flash
- c) CDS
- d) Grabadora
- e) Útiles de oficina

1.9. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizado las encuestas y la entrevista al gerente, trabajadores y clientes se procede a realizar la debida tabulación y análisis de la información primaria obtenida, y así determinar el resultado del presente diagnóstico.

1.9.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL

Al realizar las encuestas, estas nos permiten conocer cómo se encuentra la organización, que falencias tiene y como solucionarlas, para ello se realizó las encuesta a los empleados de la fábrica para conocer su opinión y mejorar la organización.

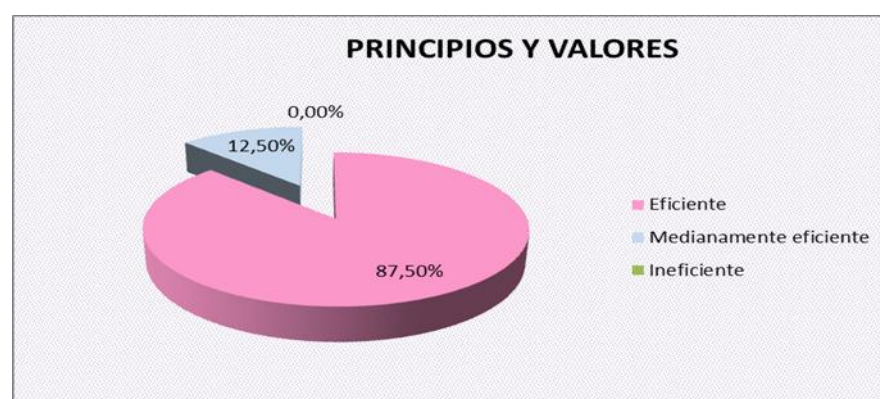
1. ¿Se aplican principios y valores en su trabajo?

Cuadro 1 Principios y valores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	7	87,5%
Parcialmente	1	12,5%
No aplica	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 2 Principios y valores



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Podemos observar en el gráfico, que la mayor parte del personal que presta sus servicios en los diferentes departamentos, conocen los principios y valores que tienen los propietarios en beneficio y progreso de la fábrica.

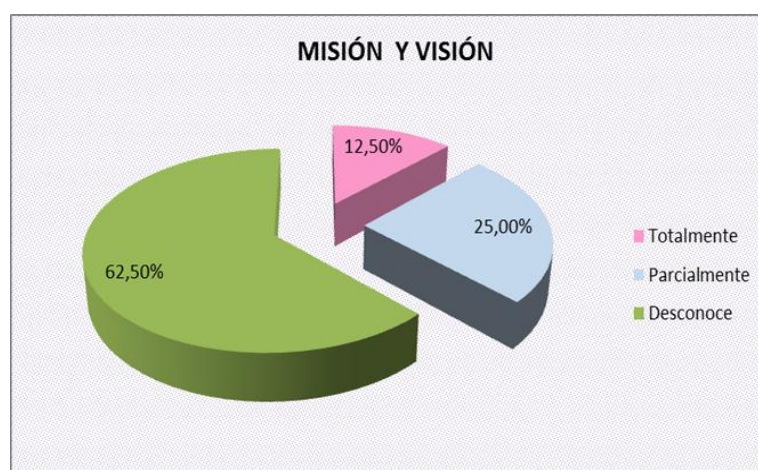
2. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la organización?

Quadro 3 Misión y visión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	12,5%
Parcialmente	2	25,0%
Desconoce	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 3 Misión y visión



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al observar el gráfico, tenemos un gran porcentaje que manifiesta que desconoce de la aplicación de la misión y visión de la fábrica por lo que esto representa una debilidad alta para la imagen de la fábrica, puesto que es difícil cumplir con los objetivos si los trabajadores no están direccionados ya que en una empresa la misión y la visión son las herramientas básicas para el funcionamiento y la consecución de los fines que esta se ha propuesto.

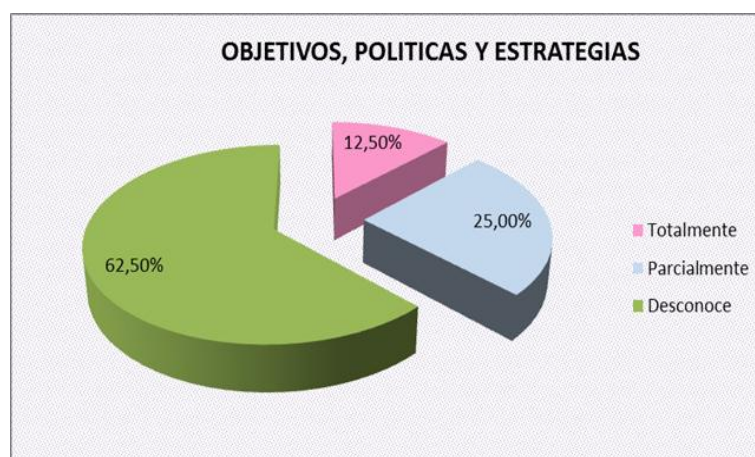
3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, metas, políticas y estrategias de la fábrica medias Rubytex?

Cuadro 4 Objetivos, políticas y estrategias

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	12,5%
Medianamente	2	25,0%
Desconoce	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 4 Objetivos, políticas y estrategias



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Como podemos observar en el gráfico un gran porcentaje del personal desconoce de los objetivos, metas, políticas y estrategias que rigen a la organización, lo cual esto representa una debilidad alta; y una de las razones puede ser porque no existe un lugar o el personal adecuado para difundirlos de la mejor manera y dar a conocer que se desean alcanzar en un determinado tiempo ya sea este corto, medio o largo plazo.

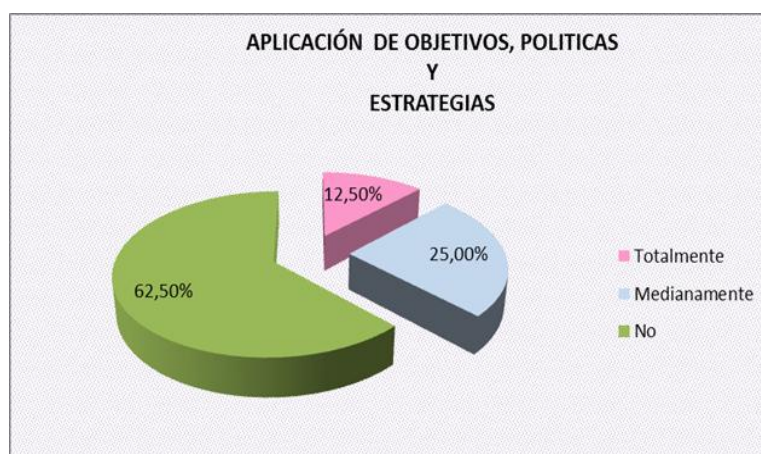
4. ¿Esta direccionado su trabajo al cumplimiento de objetivos, metas, políticas y estrategias?

Cuadro 5 Aplicación de objetivos, políticas y estrategias

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	12,5%
Medianamente	2	25,0%
No	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 5 Aplicación de objetivos, políticas y estrategias



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según la encuesta y realizado los análisis se observa al personal manifestar que no están direccionados a alcanzar el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias organizacionales, y esto para la fábrica representa una impotencia ya que sin la aplicación de estos difícilmente se alcanzara el desarrollo esperado.

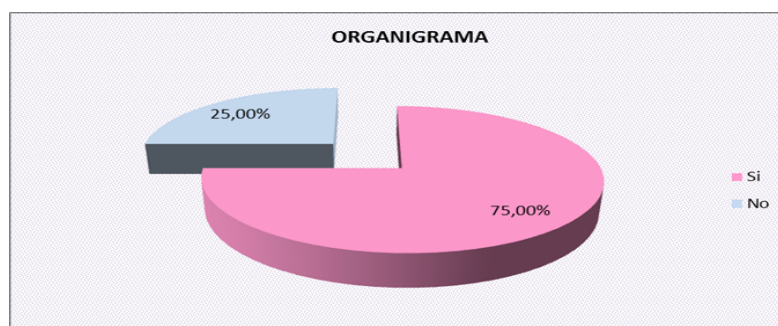
5. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de la institución?

Cuadro 6 Organigrama

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75,0%
No	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 6 Organigrama



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al mirar los resultados obtenidos el 75% del personal responde que si se aplica el organigrama, por lo que esto representa para la fábrica una fortaleza media; y por los resultados obtenidos se da a entender que los empleados conocen y respetan la jerarquización y distribución de las actividades para mejor entendimiento entre todos.

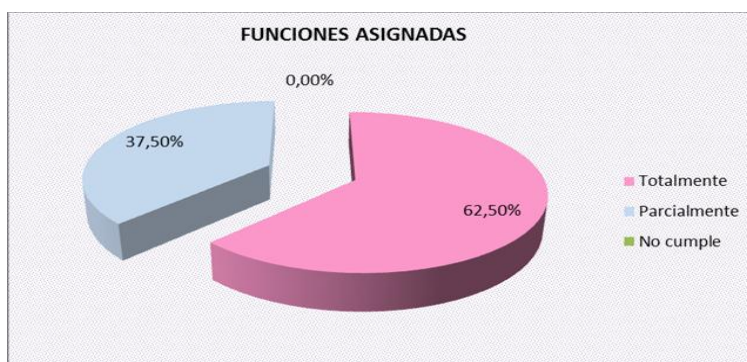
6. ¿Cumple con las funciones que se le han asignados en su trabajo?

Quadro 7 Funciones asignadas

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	62,5%
Parcialmente	3	37,5%
No cumple	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 7 Funciones asignadas



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al realizar la encuesta y preguntar si cumplen los empleados con las tareas asignadas dentro de la fábrica una parte del personal indicó que totalmente la realizan pero el 37.5% supo manifestar que no, lo cual significa una debilidad para la organización, ya que cualquier ser humano que labore en la empresa debe estar consciente de que las acciones de todos son encaminadas a evitar paros en la producción.

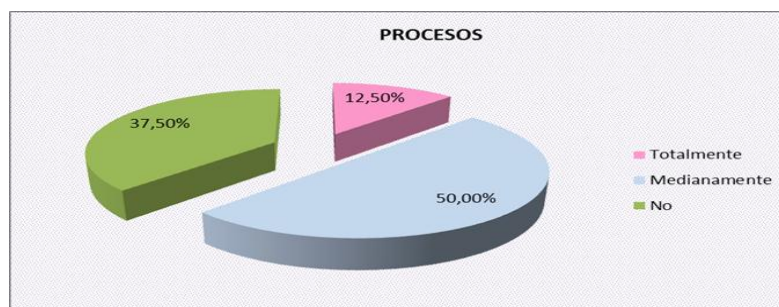
7. ¿Conoce y aplica los procesos establecidos por la fábrica?

Cuadro 8 Procesos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	12,5%
Medianamente	4	50,0%
No	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 8 Procesos



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El 50% de los trabajadores respondieron que medianamente conocen los procesos por lo tanto esto es una falencia para la fábrica, porque para poder llevar a cabo una actuación preventiva, se hace necesario conocer la naturaleza del trabajo y conocer todos los elementos que influyen en él, de este modo, para evitar o reducir los riesgos que se puedan dar en cada uno de los procesos de producción textil.

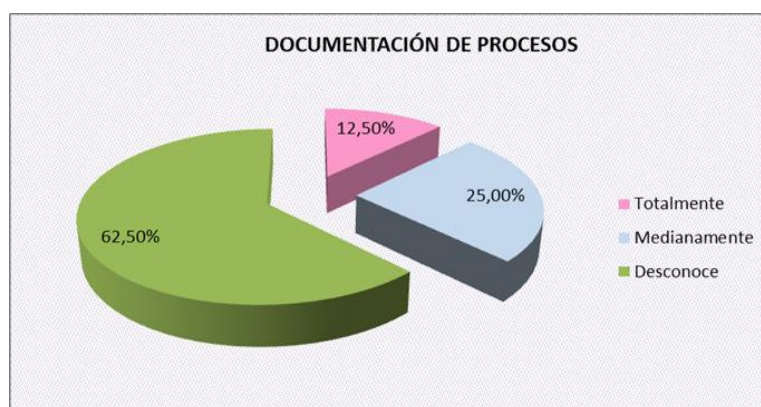
8. ¿Se encuentran documentados los procesos?

Quadro 9 Documentación de procesos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	1	12,5%
Medianamente	2	25,0%
Desconoce	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 9 Documentación de procesos



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La mayoría de los empleados desconocen de los procesos que se ejecutan en la empresa, si están documentados o no, por lo tanto se considera un debilidad alta para la organización, inicialmente se plantea la importancia de mejorar los procesos y cuál debe ser la filosofía de extremas, desde sólo documentar lo que están realizando hasta querer mejorar todos ya que el tener los procesos documentados, facilita el trabajo.

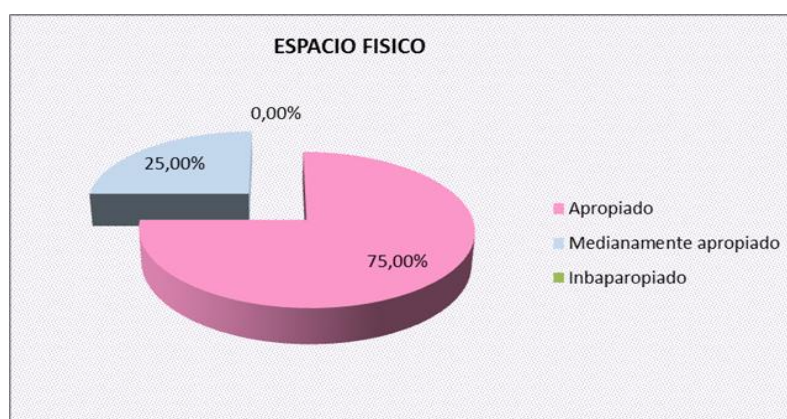
9. ¿Considera el espacio físico en el que realiza su trabajo como?

Cuadro 10 Espacio físico

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiado	6	75,0%
Medianamente apropiado	2	25,0%
Inapropiado	0	0,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 10 Espacio físico



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según el gráfico se puede observar que el personal está satisfecho con las instalaciones que cuenta la fábrica ya que el ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, y así los empleados puedan estar a gusto y rendir en su lugar o área de trabajo.

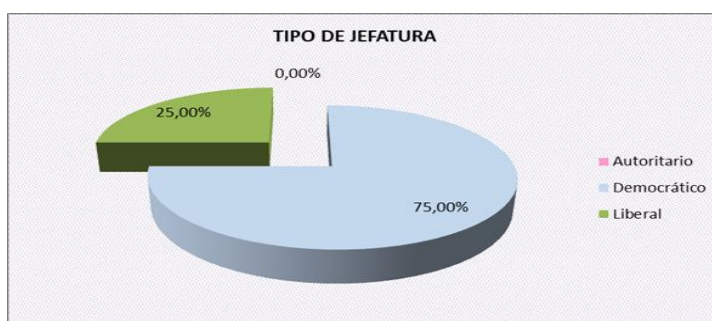
10. ¿El tipo de jefatura que se aplica en su lugar de trabajo es?

Quadro 11 Tipo de jefatura

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoritario	0	0,0%
Democrático	6	75,0%
Liberal	2	25,0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 11 Tipo de jefatura



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

En la fábrica manifestaron que el jefe es un líder democrático, lo cual representa una fortaleza, esto quiere decir que el grupo de trabajadores tienen una apertura para poder comunicar sus ideas, dudas e insatisfacciones con sus superiores, por lo que sería lo más apropiada para que los trabajadores se sientan a gusto con la forma de ser del jefe y para que se produzca todo esto de la mejor manera sería bueno que se lo lleve por escrito y se realicen a menudo las reuniones.

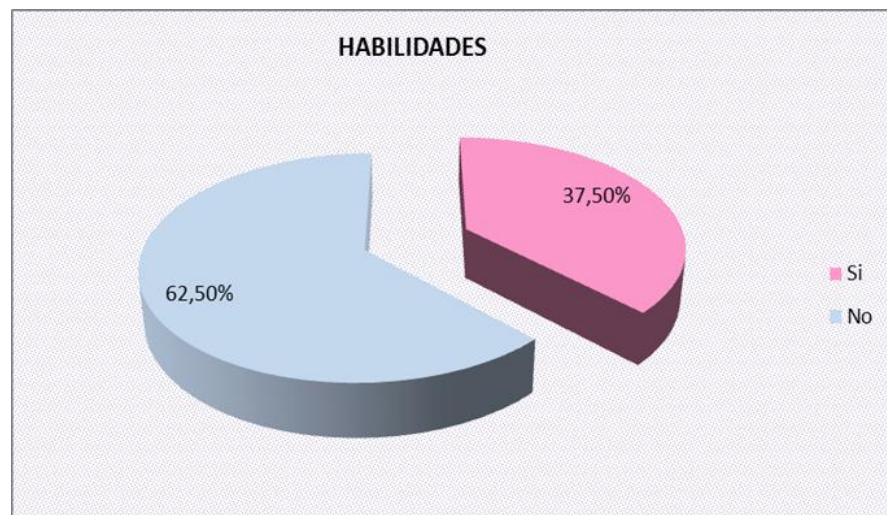
11. ¿Las autoridades, han tomado en cuenta sus habilidades para designar las actividades?

Cuadro 12 Habilidades

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37,5%
No	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 12 Habilidades



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De los resultados alcanzados de la técnica de las encuestas, se puede analizar que el personal manifiesta que sus autoridades no toman en cuenta al 100% de sus habilidades, uno de los motivos por los cuales las autoridades no toman en cuenta las habilidades de sus empleados puede ser por la falta de capacitación o conocimiento.

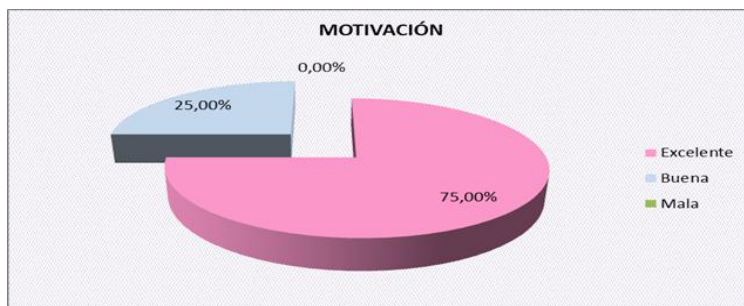
12. ¿La motivación que usted recibe por parte del gerente es?

Quadro 13 Motivación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	75,00%
Buena	2	25,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 13 Motivación



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Como se puede notar grandes rasgos, el total de los trabajadores encuestados coinciden que la motivación dentro de la fábrica es excelente, la motivación en el recurso humano es fundamental para el éxito de toda organización que desea mantener el avance y mejoramiento en sus funciones, estas consideraciones suponen la satisfacción de necesidades del individuo para llevar a cabo con empeño el proceso productivo. No obstante el gerente debe; idear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de los trabajadores, con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; a fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas.

13. ¿La comunicación que usted mantiene con su superior es?

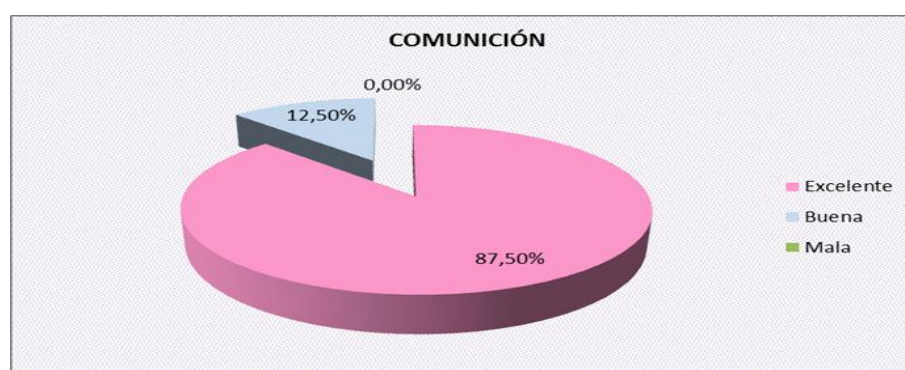
Cuadro 14 Comunicación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	87,50%
Buena	1	12,50%
Mala	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

Gráfico 14 Comunicación



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De acuerdo con la información y valores representados es evidente que los trabajadores tienen una excelente comunicación ya que es uno de los facilitadores importantes de las actividades, cabe destacar que este es un medio que permite intercambiar ideas y experiencias que pueden lubricar efectivamente el proceso productivo de cualquier organización.

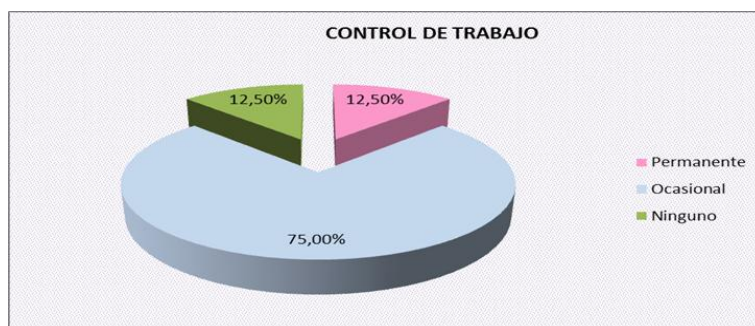
14. ¿Para realizar su trabajo usted necesita un control?

Quadro 15 Control de trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Permanente	1	12,50%
Ocasional	6	75,00%
Ninguno	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 15 Control de trabajo



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según el gráfico el 75% de los resultados obtenidos muestran que es ocasional el control que ellos necesitan pero, una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar y sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

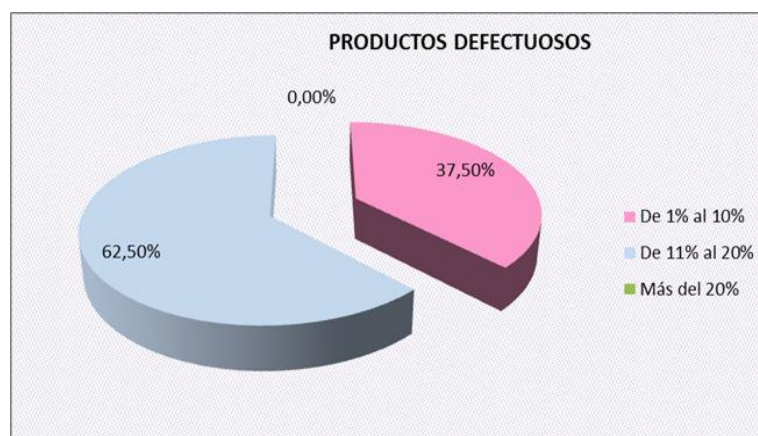
15. ¿Qué porcentajes de productos salen defectuosos?

Cuadro 16 Productos defectuosos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1% al 10%	3	37,50%
De 11% al 20%	5	62,50%
Más del 20%	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 16 Productos defectuosos



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De las encuestas realizadas vemos el porcentaje de productos defectuosos es alto y esto puede representar altos costos que afectan al propietario, los productos defectuosos se producen a consecuencia de una información insuficiente o incompleta y esto también puede afectar la comercialización, publicidad, instrucciones sobre el modo de empleo, el empaquetado, marcado y etiquetado, la publicidad y la propia seguridad que se desprende de la forma de comercialización del producto.

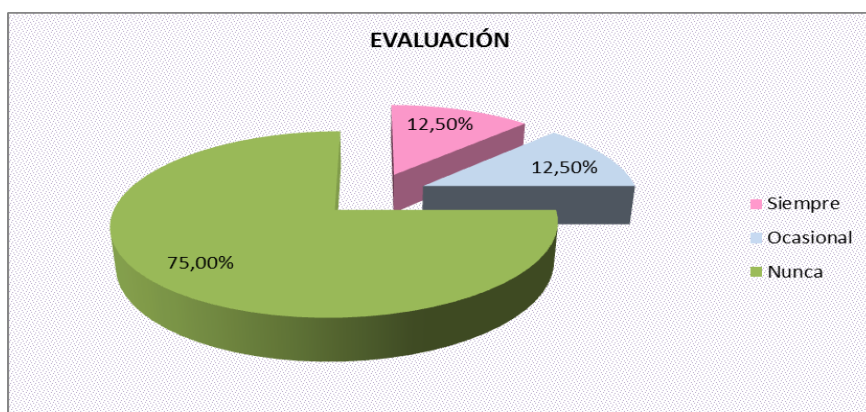
16. ¿Después de culminadas sus actividades estas son evaluadas?

Quadro 17 Evaluación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	12,50%
Ocasional	1	12,50%
Nunca	6	75,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 17 Evaluación



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El personal encuestado manifiesta que sus actividades nunca son evaluadas por lo que esto afecta mucho tanto al personal como a la fábrica, porque actualmente en las organizaciones se debe considerarse de gran importancia de llevar a cabo el análisis de tareas de manera exacta, ocuparla como lo que representa, es decir, es una herramienta que ayuda a recoger información relevante sobre un puesto de trabajo para obtener una visión clara y definida de la naturaleza del mismo.

17. ¿Cómo considera el presupuesto que maneja la empresa?

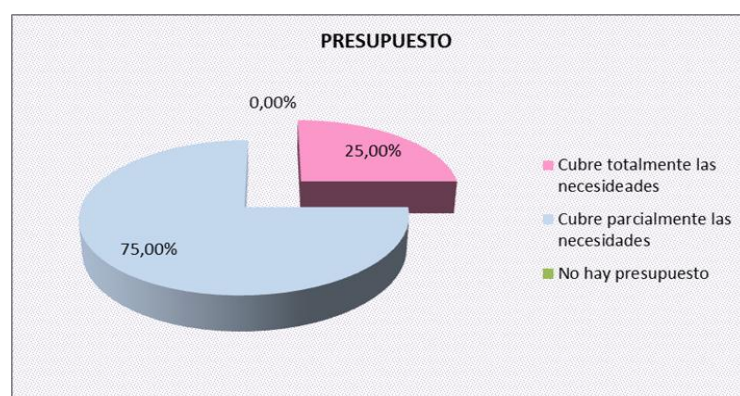
Cuadro 18 Presupuesto

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cubre totalmente las necesidades	2	25,00%
Cubre parcialmente las necesidades	6	75,00%
No hay presupuesto	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

Gráfico 18 Presupuesto



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según el gráfico se puede observar que los empleados respondieron en cuanto al presupuesto que solo se cubre parcialmente las necesidades, por lo que esto puede ser una debilidad y afectar tanto a los empleados como a la fábrica, para que una organización no se vea afectada en lo económico se debe utilizar un plan presupuestal. Los beneficios de utilizar un plan presupuestal son muy evidentes, debido a que suministra información concerniente a la liquidez y solvencia de la empresa, ayuda a detectar problemas relacionados con el manejo de los recursos monetarios y a la formulación de políticas relacionadas con los mismos.

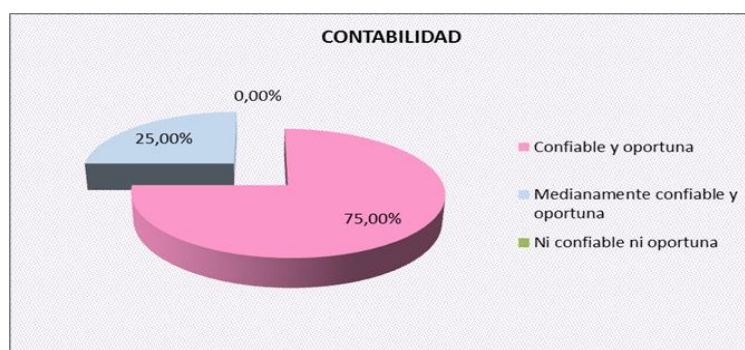
18. ¿Cómo considera la contabilidad que lleva la fábrica?

Quadro 19 Presupuesto

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confiable y oportuna	6	75,00%
Medianamente confiable y oportuna	2	25,00%
Ni confiable ni oportuna	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 19 Contabilidad



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Es notable que la mayoría de los empleados encuestados respondieran que la contabilidad que lleva la fábrica es confiable y oportuna, pero según los datos a la empresa si le falta más en la contabilidad ya que esta debe ser 100% segura de todos sus estados financieros, la importancia de la contabilidad en las organizaciones nos permite conocer los costos reales de sus productos o de cada uno de sus proceso internos donde se generan esos costos lo que permite que se puedan establecer valores de venta de los productos, ajustar sus gastos operativos, de ventas, de mano de obra, para lograr una administración más eficientes de sus recursos y aumentar su nivel de productividad y competitividad.

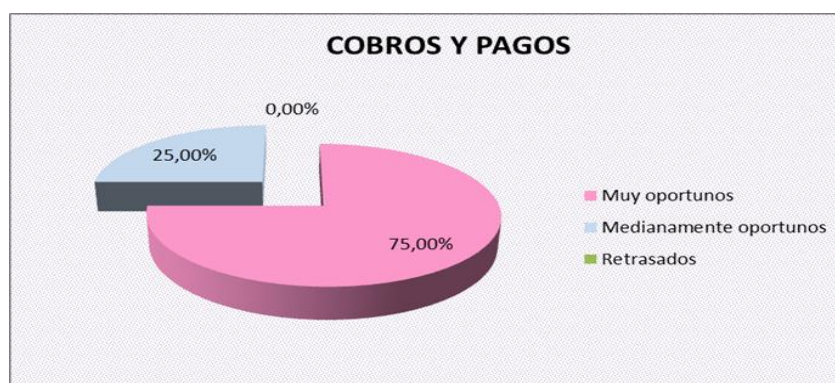
19. ¿Los cobros y pagos que realiza la fábrica los considera?

Cuadro 20 Cobros y pagos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy oportunos	6	75,00%
Medianamente oportunos	2	25,00%
Retrasados	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 20 Cobros y pagos



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Los cobros y pagos que realiza la fábrica observamos que son muy oportunos esto es algo que satisface a la empresa y para que esta marche bien debemos analizar detenidamente cómo se cobra y paga en el sector en el que queremos introducirnos y, partiendo de este análisis, crear los mecanismos y poner los medios humanos para que ambas gestiones se realicen de la manera más eficaz posible. El proceso requerirá cambios, pruebas hasta que podamos considerar que la gestión es eficiente es decir mantener o seguir siendo muy oportunos en la gestión de cobros y pagos.

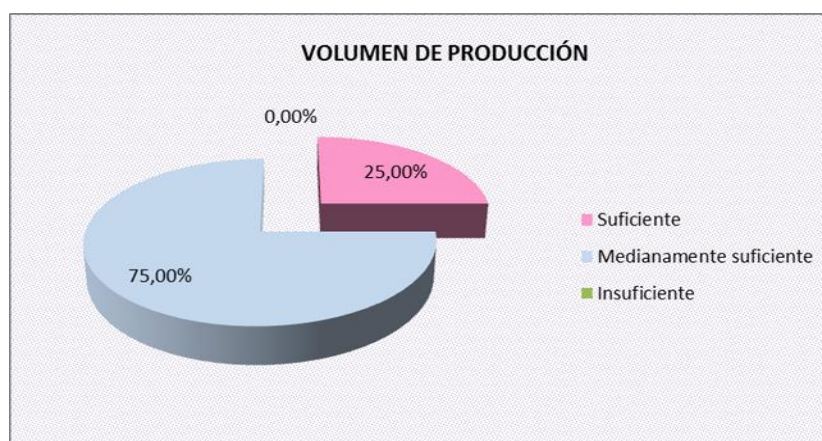
20. ¿Considera que el volumen de productos que elabora la fábrica es?

Cuadro 21 Volumen de producción

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	2	25,00%
Medianamente suficiente	6	75,00%
Insuficiente	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 21 Volumen de producción



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Podemos indicar que los encuestados manifestaron que el volumen de producción es medianamente suficiente, indagando esta respuesta más a profundidad se concluye que no existe ninguna contrariedad con respecto a la producción, pero si deberíamos poner énfasis para poder alcanzar un volumen de producción suficiente y así satisfacer los pedidos con todos los clientes y también poder lograr y cumplir con los objetivos de la empresa.

21. ¿La materia prima con la que se elabora los productos es?

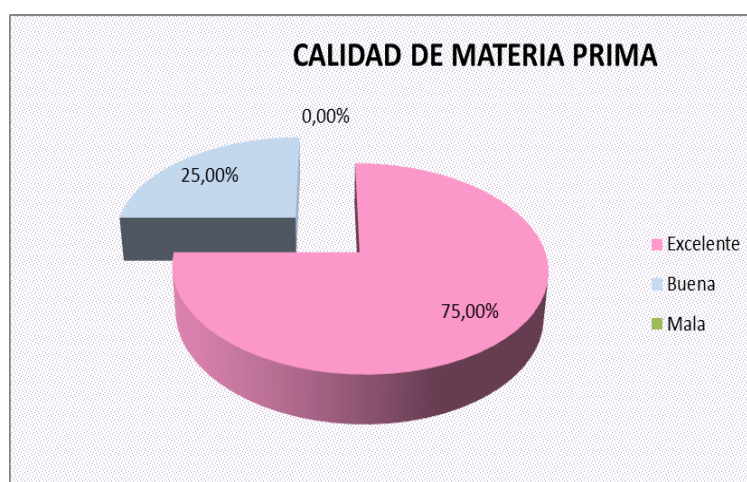
Cuadro 22 Calidad de materia prima

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	75,00%
Buena	2	25,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

Gráfico 22 Calidad de materia prima



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex

Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según el análisis sobre la materia prima que se utiliza para elaboración de las medias, es excelente; la compra de la materia prima debe seguir pautas de calidad que aseguren que el producto no se deteriorará con el uso, es importante tener en cuenta que la calidad de los insumos o materia prima que se utiliza para elaborar las medias impacte directamente en la calidad del producto terminado y tampoco afecte la salud de los empleados.

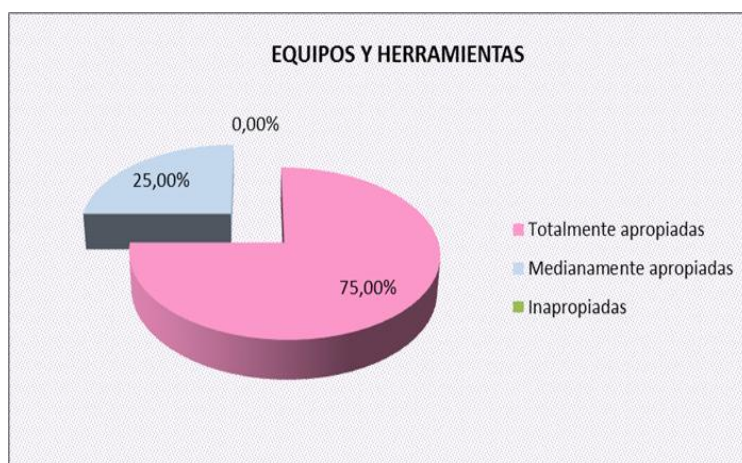
22. ¿Los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo los considera?

Cuadro 23 Equipos y herramientas

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente apropiadas	6	75,00%
Medianamente apropiadas	2	25,00%
Inapropiadas	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 23 Equipos y herramientas



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De las encuestas realizadas a los empleados supieron manifestar que los equipos y herramientas con los que cuenta la organización son totalmente apropiados, hoy en día, toda empresa de cualquier tipo y tamaño, puede contar con equipos y herramientas de alta tecnología gracias a los avances que se dan día a día y así no se dificulta las actividades de los empleados.

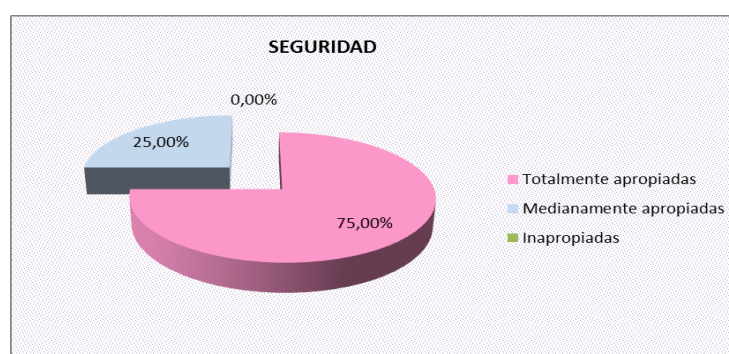
23. ¿Las normas de seguridad con las que cuenta en su trabajo son?

Cuadro 24 Seguridad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente apropiadas	6	75,00%
Medianamente apropiadas	2	25,00%
Inapropiadas	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 24 Seguridad



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Los empleados de la fábrica según las encuestas manifiestan que las normas de seguridad con las que cuentan son totalmente apropiados ya que debido a las características del trabajo que se realiza en la fábrica se pueden provocar accidentes de diversa consideración, como incendios, explosiones, intoxicaciones entre otros y por lo tanto se debe disponer de elementos de actuación adecuados para que estos efectos puedan ser controlados; y así proteger a todo el equipo de trabajo.

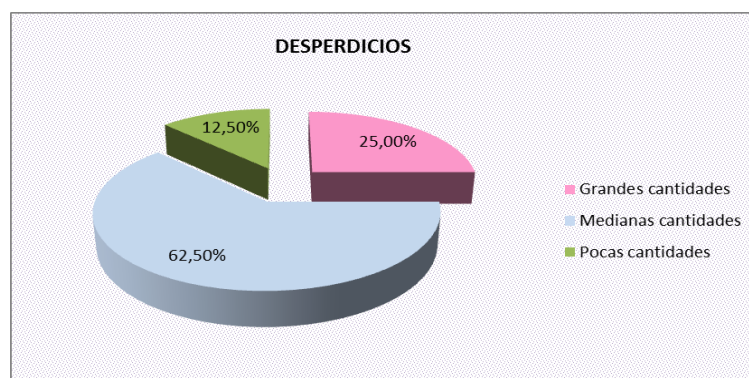
24. ¿La cantidad de desperdicios de materia prima se da en?

Quadro 25 Desperdicios

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Grandes cantidades	2	25,00%
Medianas cantidades	5	62,50%
Pocas cantidades	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 25 Desperdicios



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Analizando los porcentajes de desperdicios que se dan en la fábrica es del 62.50%, lo cual representa o incrementa costos sin aportar ningún beneficio y así también reduciendo la competitividad en el mercado, el desperdicio debería reducirse a lo más mínimo para que no afecte a la organización y así poder mantenerse firme y poder satisfacer de más productos a los clientes.

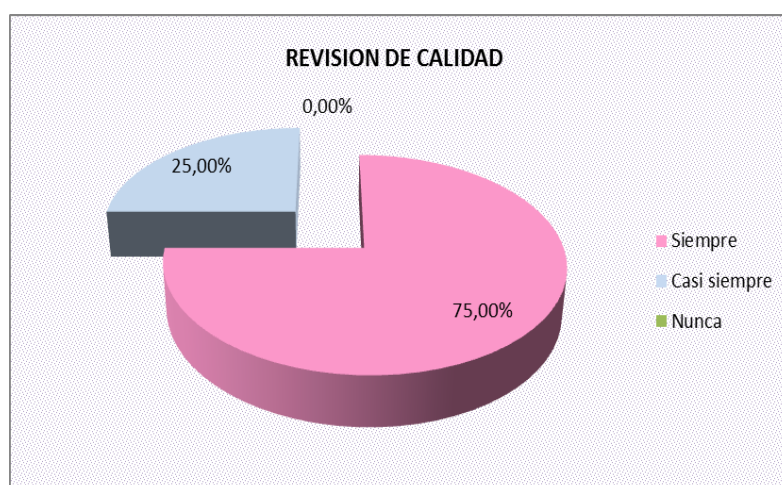
25. ¿Los productos terminados son revisados para verificar su calidad?

Cuadro 26 Revisión de calidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	75,00%
Casi siempre	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 27 Revisión de calidad



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ASNÁLISIS:

Según el gráfico los empleados respondieron que los productos si son revisados para verificar su calidad y esto es una fortaleza para la fábrica ya que así se podrán garantizar la satisfacción del cliente y mejora la percepción de una marca de la organización. La calidad de los productos proporciona una ventaja competitiva muy importante y es un requisito indispensable para hacer negocios con algunos clientes.

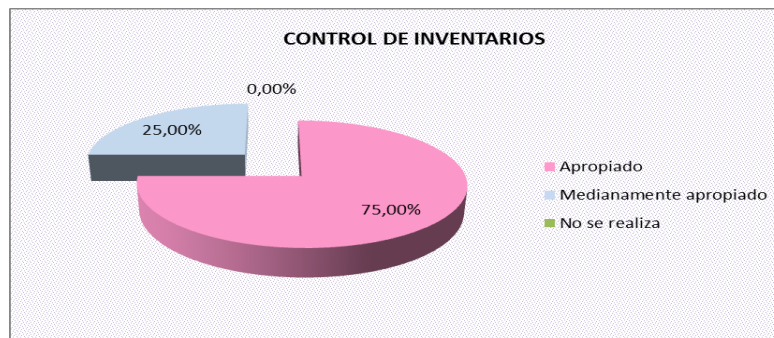
26. ¿Considera el control y registro de los inventarios?

Quadro 26 Control de inventarios

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiado	6	75,00%
Medianamente apropiado	2	25,00%
No se realiza	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 28 Control de inventarios



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Es muy importante que la fábrica realice el inventario, porque al no realizarlos la fábrica está cometiendo una falencia o una debilidad alta que puede perjudicar al propietario. Es muy importante que tenga su inventario atentamente controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hace necesario los inventarios dados a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios.

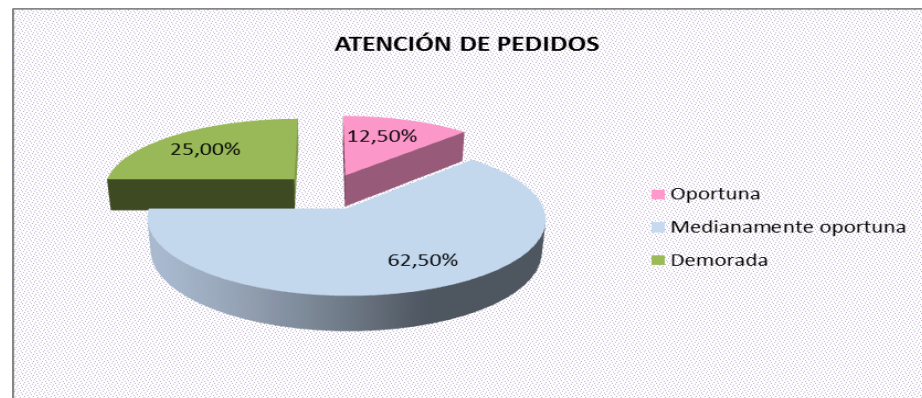
27. ¿Considera que los pedidos de los clientes son atendidos en forma?

Cuadro 27 Atención de pedidos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuna	1	12,50%
Medianamente oportuna	5	62,50%
Demorada	2	25,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 29 Atención de pedidos



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede observar que los pedidos para los clientes son entregados de manera medianamente oportuna, es decir que ellos si están satisfaciendo a los cliente, solo una cierta parte por lo que esto afecta a la empresa y puede ocasionar perdidas grandes a la fábrica ya que los clientes no están siendo atendidos de una manera rápida y segura , y al no incumplir con la entrega de un pedido es más o menos equivalente a “dejar quemar el pan en la puerta del horno”, puesto que se tira a la basura todo el trabajo que supone conseguir un cliente; las empresas, los negocios viven de los clientes.

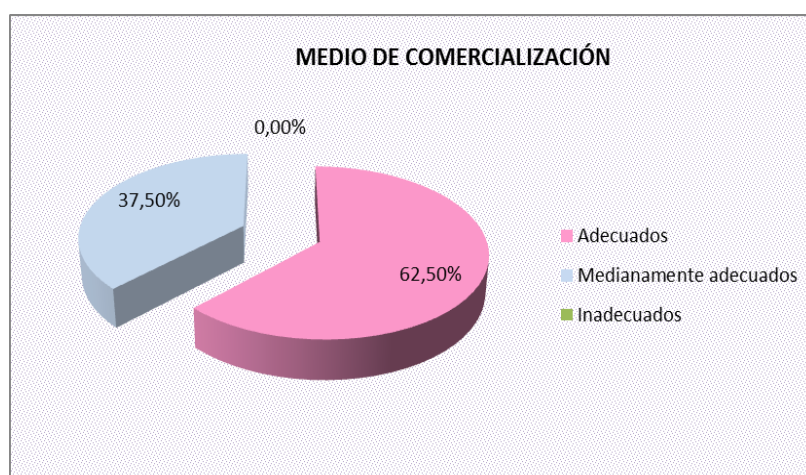
28. ¿Los medios para comercializar los productos son?

Quadro 28 Medio de comercialización

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuados	5	62,50%
Medianamente adecuados	3	37,50%
Inadecuados	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 30 Medio de comercialización



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según las encuestas realizadas y tabuladas podemos observar que los medios que la empresa utiliza son las mejores y adecuadas para difundir sus productos hacia todos quienes adquieren de estos. El tener los mejores medios para la distribución de la mercadería es un punto a favor para poder atender o brindar de una mejor manera a los clientes y así poderlos consérvalos.

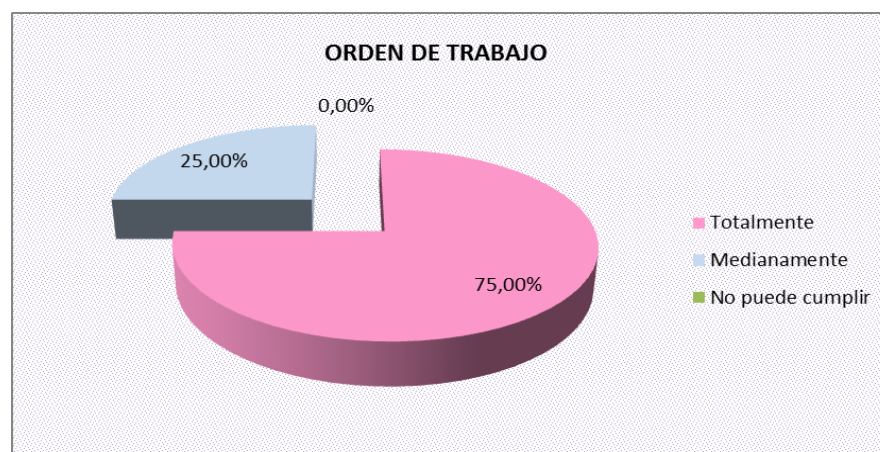
29. ¿La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir?

Cuadro 29 Orden de trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	6	75,00%
Medianamente	2	25,00%
No puede cumplir	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 31 Orden de trabajo



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Los trabajadores, encuestados consideran que pueden cumplir totalmente con las ordenes de trabajo asignadas por lo que representa una fortaleza alta pues demuestra la capacidad del personal, esto es bueno para que así la empresa tenga buenos resultados en su producción .

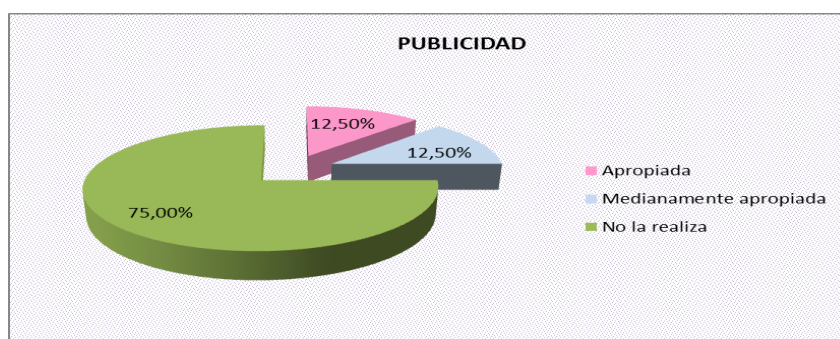
30. ¿Cómo considera la publicidad que realiza la fábrica?

Quadro 30 Publicidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiada	1	12,50%
Medianamente apropiada	1	12,50%
No la realiza	6	75,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 32 Publicidad



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

De las encuestas realizadas el 75% del personal manifiesta que no realizan la publicidad, por lo que esto representa una debilidad para la fábrica porque sin publicidad no puede haber posicionamiento. La publicidad en una organización, es una de esas herramientas que no le debe de faltar a cualquier empresa aun sin importar el tamaño de esta, pues aunque sea pequeña una empresa requiere de una buena publicidad para cumplir su objetivo.

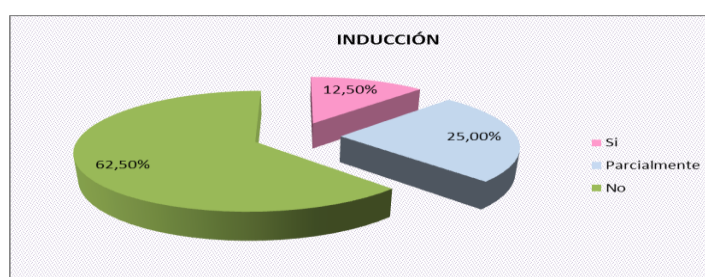
31. ¿Ha recibido inducción al ingresar a la fábrica?

Quadro 31 Inducción

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12,50%
Parcialmente	2	25,00%
No	5	62,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 33 Inducción



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El personal manifiesto que no recibieron inducción de manera correcta o como debe ser al momento de ingresar a prestar sus servicios , la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización, proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados, reforzar una impresión favorable, el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcto.

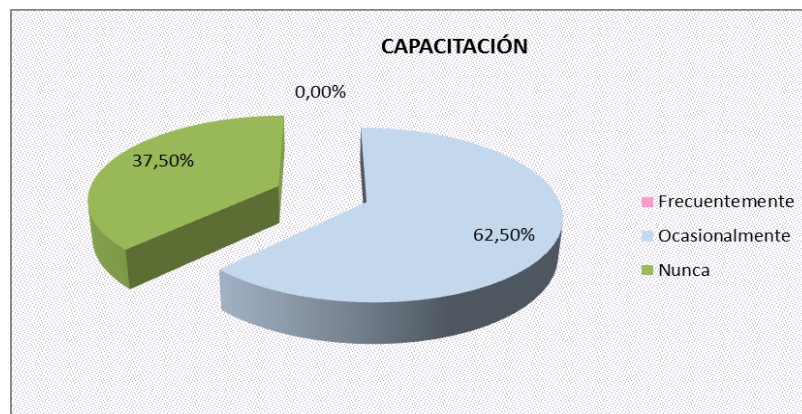
32. ¿El personal de la empresa recibe capacitación?

Quadro 32 Capacitación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	5	62,50%
Nunca	3	37,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 34 Capacitación



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El recurso humano manifiesta que no han recibido de una manera frecuente alguna capacitación, por lo que esto es una debilidad para ellos y para la fábrica, la capacitación es de gran importancia que los operadores y el personal de mantenimiento sean capacitados eficazmente para que así puedan tomar decisiones propias pues se pretende que mediante la instrucción adecuada y una correcta educación en este nuevo tipo de sistemas se logre alcanzar un rendimiento de alta calidad en el departamento de mantenimiento y en toda la fábrica.

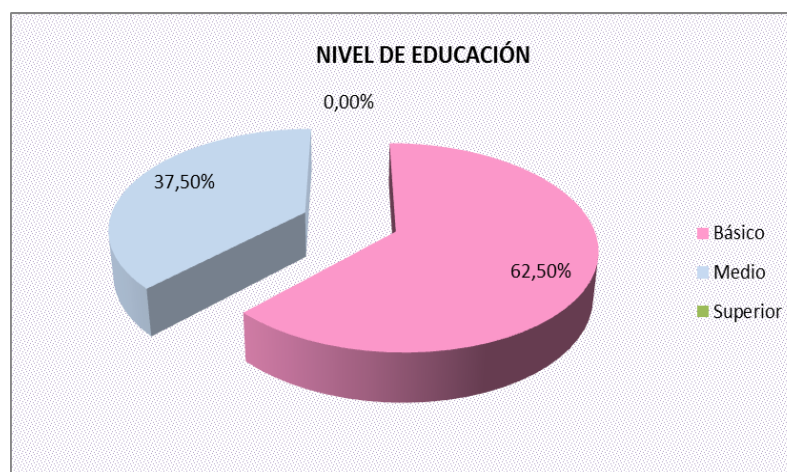
33. ¿Su nivel de educación es?

Quadro 33 Nivel de educación

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básico	5	62,50%
Medio	3	37,50%
Superior	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 35 Nivel de educación



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede observar que un 62.5% del personal que labora en la fábrica, tienen sus estudios solo básicos, mientras que el restante es medio.

Se puede deducir que el recurso humano que labora en dicha fábrica es personal no calificado, pero que si demuestran conocimientos y desempeño en las actividades asignadas por su jefe.

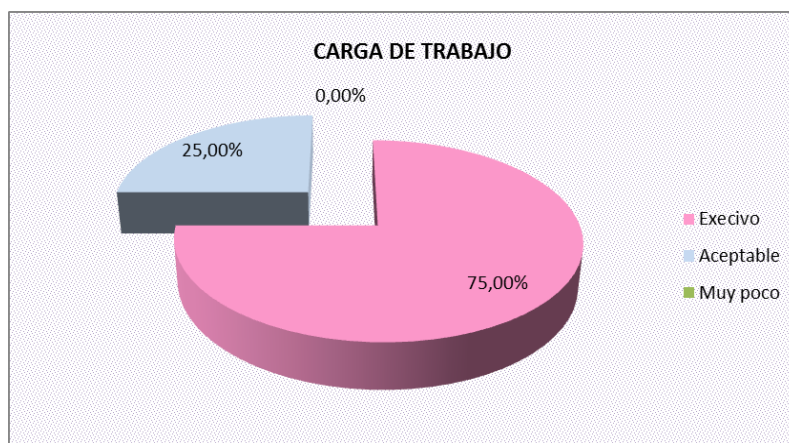
34. ¿El volumen de trabajo que realiza en la jornada lo considera?

Quadro 34 Carga de trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excesivo	6	75,00%
Aceptable	2	25,00%
Muy poco	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 36 Carga de trabajo



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Analizando el volumen de trabajo que lo realiza el persona tenemos en los resultados que es excesivo, esto puede darse por las temporadas altas y bajas, el volumen excesivo puede ser para la entrada a clases, en fechas especiales entre otra y el volumen aceptables puede darse cuando se terminan las temporada indicadas anteriormente, esto significa que el personal no está siendo explotado todo el tiempo.

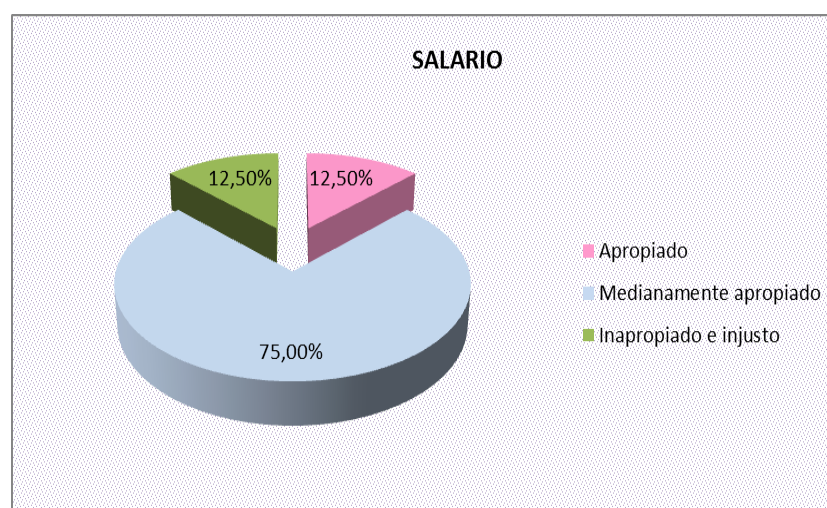
35. ¿Considera que el salario que recibe de acuerdo a la carga laboral es?

Cuadro 35 Salario

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiado	1	12,50%
Medianamente apropiado	6	75,00%
Inapropiado e injusto	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 37 Salario



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Analizando los datos realizados de las encuesta miramos que el salario que los empleados reciben es medianamente apropiado, pero esto si está bien ya que en las fábricas o empresas pequeñas lo mínimo que tienen que recibir por sus servicios prestados es el salario mínimo vital que el estado asigno para los trabajadores y trabajadoras según sus actividades y horario de trabajo.

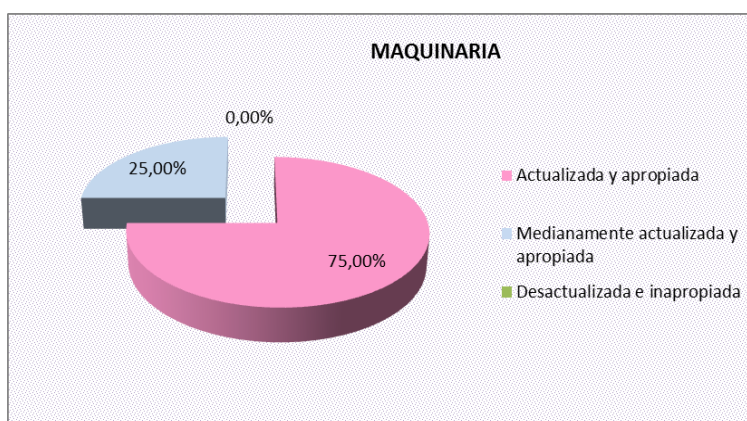
36. ¿Considera que la maquinaria con la que cuenta la fábrica es?

Cuadro 36 Maquinaria

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizada y apropiada	6	75,00%
Medianamente actualizada y apropiada	2	25,00%
Desactualizada e inapropiada	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

Gráfico 38 Maquinaria



Fuente: Personal de la fábrica Rubytext
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La fábrica Rubytext cuenta con una maquinaria actualizada y apropiada, se lo considera bueno este punto ya que para ser una fábrica es aceptable la maquinaria con la que elabora y realiza sus productos, porque esta son ya semicomputarizadas, es decir que al contar con este tipo de equipos tecnológico la fábrica está optimizando costos y tiempo, y realizando mayor rendimiento y volumen de producción.

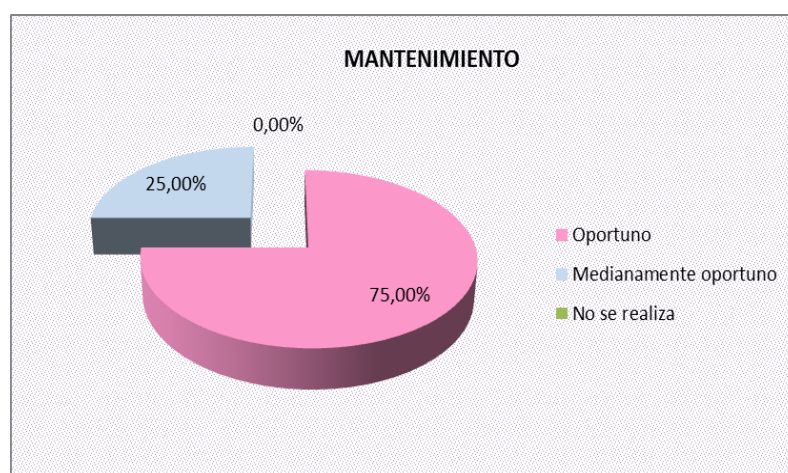
37. ¿El mantenimiento que se realiza a los equipos es?

Cuadro 37 Mantenimiento

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	6	75,00%
Medianamente oportuno	2	25,00%
No se realiza	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 39 Mantenimiento



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El mantenimiento que realiza la fábrica es aceptable ya que el mantenimiento industrial es uno de los ejes fundamentales dentro de la industria, está cuantificado en la cantidad y calidad de la producción; El mismo que ha estado sujeto a diferentes cambios al paso del tiempo; en la actualidad el mantenimiento se ve como una inversión que ayuda a mejorar y mantener la calidad en la producción.

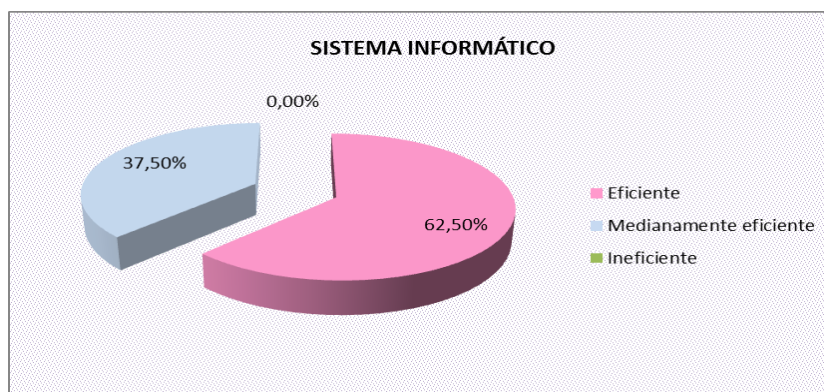
38. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta la fábrica son?

Quadro 38 Sistema informático

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	5	62,50%
Medianamente eficiente	3	37,50%
Ineficiente	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 40 Sistema informático



Fuente: Personal de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al realizar las encuesta podemos observar en su grafico que los sistemas informáticos con los que cuenta la empresa son eficientes para realizar los procesos que se realizan a través de estos sistemas, por que quienes deseen convertir su organización en una verdadera empresa competitiva insertada en el mercado actual, deberán analizar detalladamente la implementación necesaria de sistemas de información precisos.

1.9.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES

La encuesta realizada a los clientes nos permite conocer cuáles son sus necesidades y aspectos sobre los cuales existen inconformidades, además será el eje sobre el cual buscaremos satisfacerlas e implementar mejoras en nuestros productos y servicios.

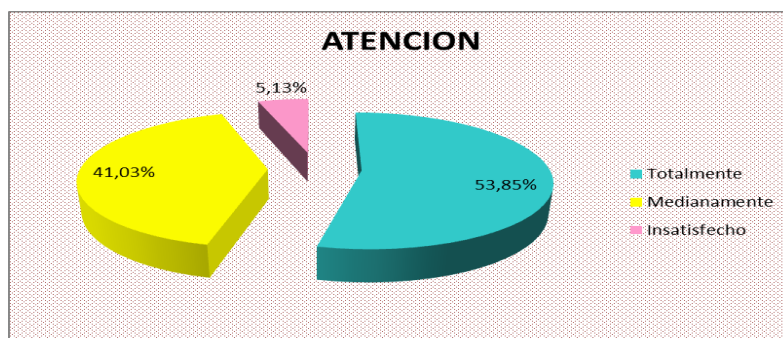
1. ¿Está satisfecho con la atención que brinda el personal de la fábrica Rubytex?

Quadro 39 Atención

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	21	53,85%
Medianamente	16	41,03%
Insatisfecho	2	5,13%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 41 Atención



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La mayoría de los clientes concuerdan que la atención que reciben por parte del recurso humano que labora en la institución, al momento de realizar sus adquisiciones es totalmente bueno, lo cual es beneficioso ya que permite la aceptación y una gran fidelidad del cliente.

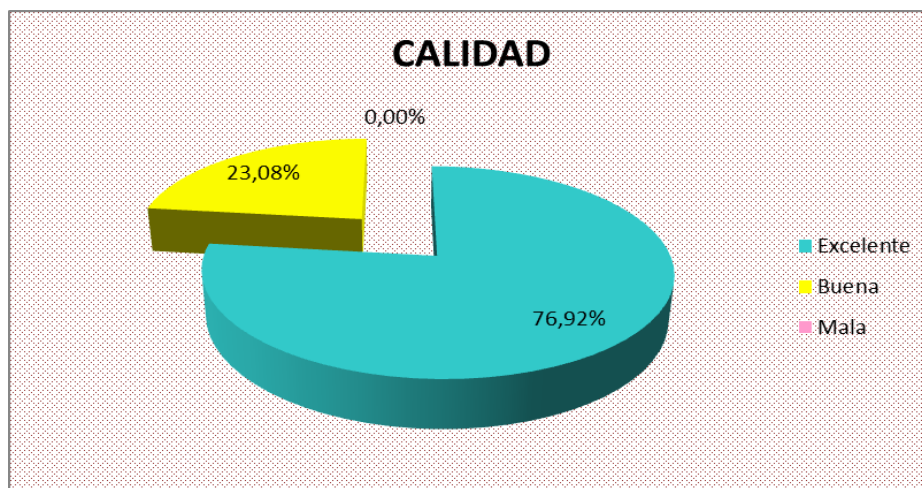
2. ¿Cómo evaluaría usted la calidad de los productos?

Quadro 40 Calidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	30	76,92%
Buena	9	23,08%
Mala	0	0,00%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 42 Calidad



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Según las encuestas realizadas los clientes manifiestan que los productos son excelentes, esto es importante para la fábrica ya que así podrán tener prestigio y acogida en los productos y de esta manera se puede lograr cumplir con la expectativa propuesta para la fábrica.

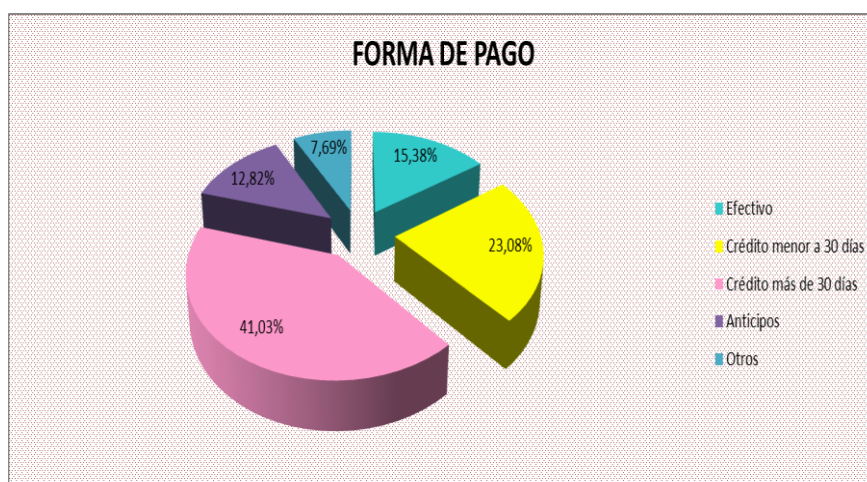
3. ¿Cuál Es la forma de pago que utiliza cuando adquiere los productos?

Cuadro 41 Forma de pago

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	6	15,38%
Crédito menor a 30 días	9	23,08%
Crédito 30	16	41,03%
Anticipos	5	12,82%
Otros	3	7,69%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 43 Forma de pago



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al tabular los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes fijos que tiene la fábrica, es decir los que compran frecuentemente, podemos mirar en el grafico que el 41.03% de los clientes prefieren adquirir el producto a crédito a 30 días, ya que es una manera o facilidad que la fábrica les brinda y por lo tanto los clientes están a gusto con la oportunidad que la empresa les brinda para poder comprar la mercadería.

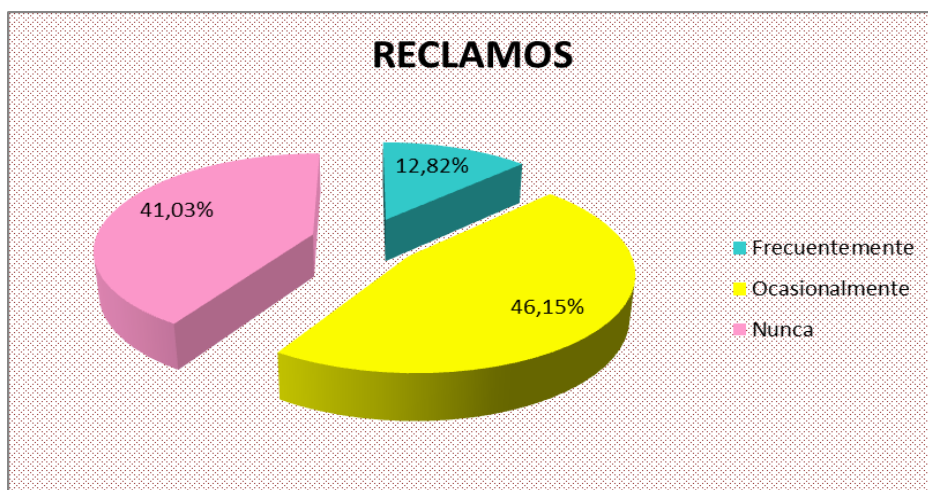
4. ¿Realiza usted reclamos a la fábrica por los productos u otras causas?

Cuadro 42 Reclamos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	5	12,82%
Ocasionalmente	18	46,15%
Nunca	16	41,03%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes I de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 44 Reclamos



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

En la encuesta realizada a los clientes manifiestan que es ocasional el reclamo, esto quiere decir que los errores que existen en la organización son de vez en cuando pero los cuales deben ser corregidos de una manera rápida y precisa para poder mantener un mejor prestigio y no perder a los clientes.

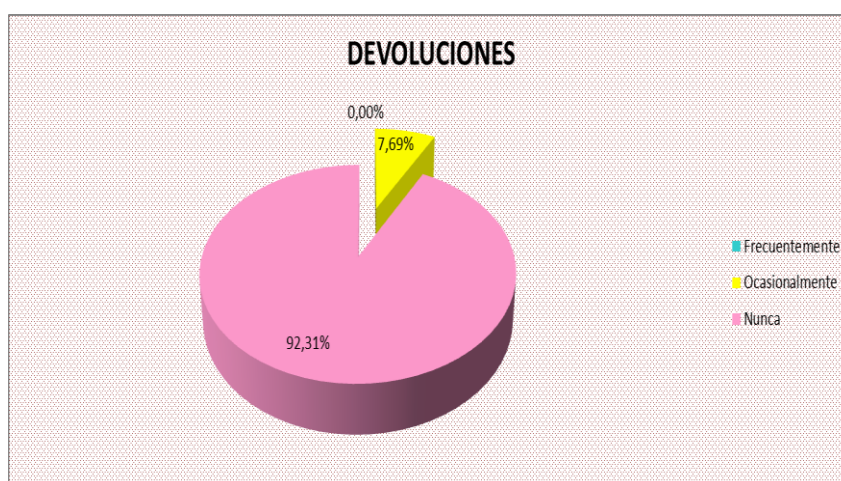
5. ¿Ha realizado usted devoluciones de los productos que ofrece la fábrica?

Cuadro 43 Devoluciones

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	3	7,69%
Nunca	36	92,31%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 45 Devoluciones



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

En el resultado se observa que los productos que la fábrica ofrece son buenos y que nunca han tenido reclamos por la mala calidad del producto que ellos adquieren, esto da una oportunidad a la fábrica para seguir distribuyendo su producto de la mejor manera y con mejor seguridad.

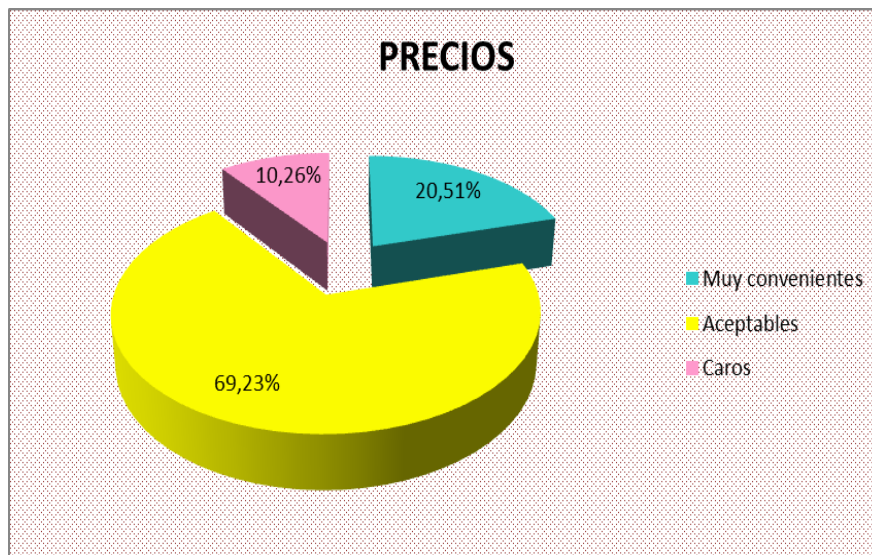
6. ¿Considera usted que los precios que ofrece Medias Rubytex son?

Quadro 44 Precios

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy convenientes	8	20,51%
Aceptables	27	69,23%
Caros	4	10,26%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 46 Precios



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Los clientes de la fábrica Rubytex, que adquieren todo tipo de medias manifiestan que el precio es aceptable a comparación de otras fábricas, lo cual a los clientes si les representa alguna ganancia al adquirir y vender las medias.

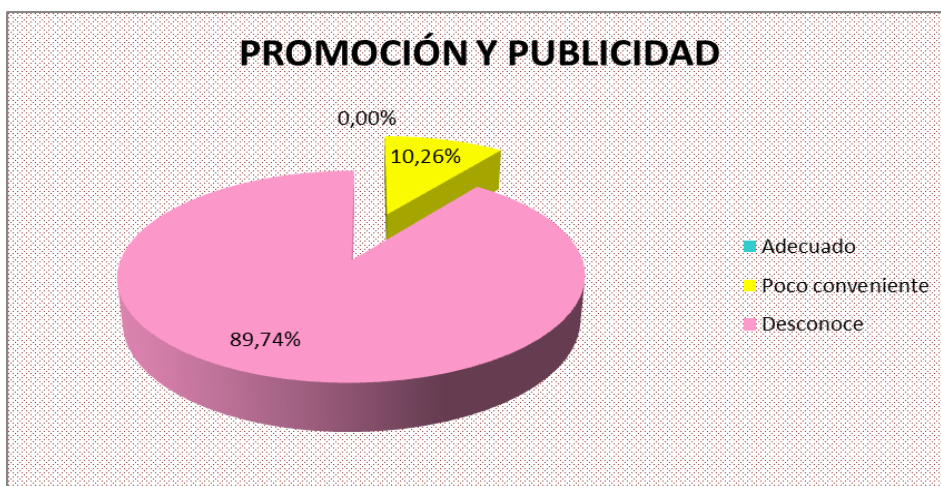
7. ¿Cómo considera usted la publicidad que la empresa difunde?

Cuadro 45 Promoción y publicidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	0	0,00%
Poco conveniente	4	10,26%
Desconoce	35	89,74%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 47 Promoción y publicidad



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La mayoría de los clientes encuestados desconocen de la publicidad de la institución debido a la falta de un plan de marketing a fin de difundir la existencia y prestación de los servicios que ofrece la fábrica, lo que hace se reduzca el ingreso de más clientes y por ende los ingresos económicos.

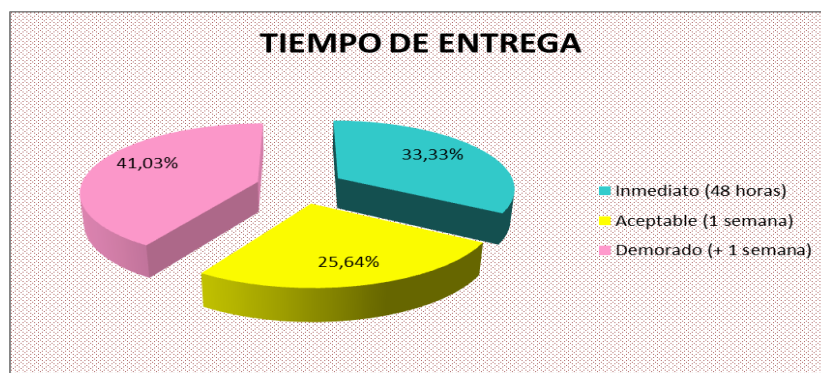
8. ¿En qué tiempo son despachados los pedidos por la fábrica?

Quadro 46 Tiempo de entrega

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato (48 horas)	13	33,33%
Aceptable (1 semana)	10	25,64%
Demorado (+ 1 semana)	16	41,03%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 48 Tiempo de entrega



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

El grupo encuestado manifiesta que el tiempo de entrega es más de una semana; esto puede ocasionar molestias a los clientes, y representar una amenaza para la empresa por la demora de los productos que necesitan los clientes esta demora se debe tal vez a que la organización tiene un manejo empírico de todos los procesos, lo que nos lleva a la conclusión que debemos mejorar en los procesos de atención y servicios al cliente y esto se ha confirmado con la falta de un plan estratégico para garantizar un servicio de calidad.

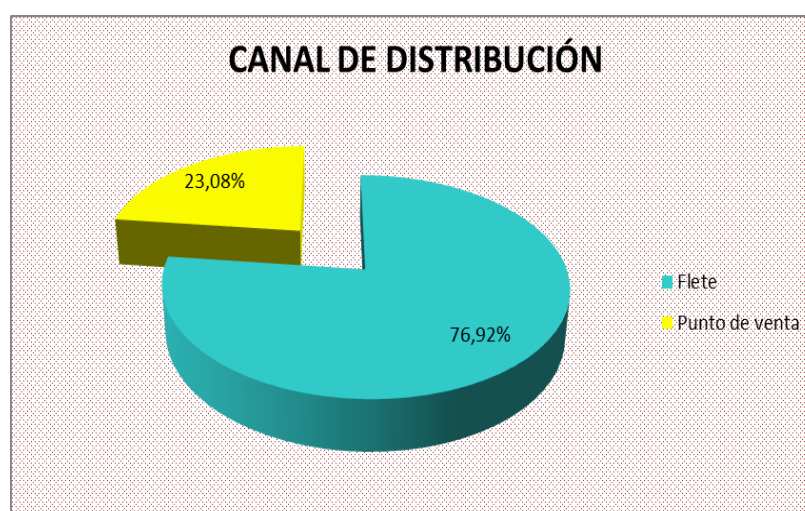
9. ¿Cómo le llega los productos que ofrece medias Rubytex?

Cuadro 47 Canal de distribución

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Flete	30	76,92%
Punto de venta	9	23,08%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 49 Canal de distribución



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

Al tabular los datos obtenidos sobre el canal de distribución que se ofrece a los clientes existe un 72.92%, que supieron manifestar que los productos les llega por medio del flete el cual se les recarga en la factura de los cliente y el 23.08% son clientes que adquieren el producto en el punto de venta.

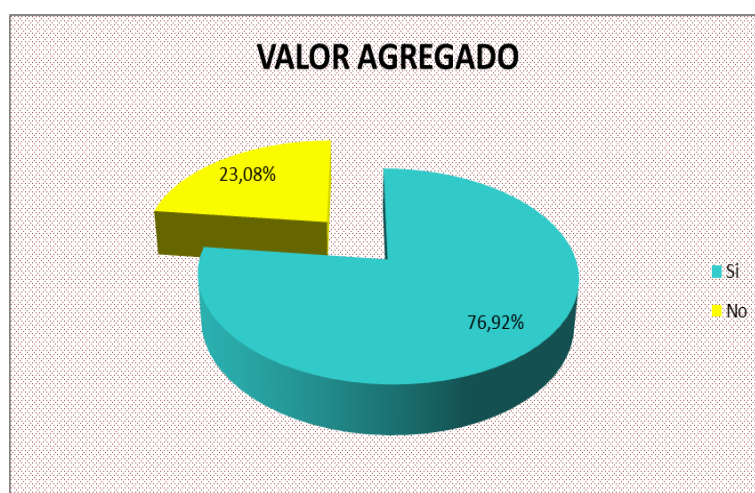
10. ¿Le ofrece medias Rubytex un valor agregado?

Quadro 48 Valor agregado

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	76,92%
No	9	23,08%
TOTAL	39	100,00%

Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

Gráfico 50 Valor agregado



Fuente: Clientes de la fábrica Rubytex
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS:

La mayoría de los cliente manifiestan que la fábrica si les ofrece un valor agregado y se encuentran satisfechos, es importante reconocer el prestigio con el que cuenta la fábrica, en razón de que los clientes en su mayoría tienen la percepción de que los productos que la institución ofrece son de buena calidad, lo que es favorable para la fábrica, de esta manera se puede lograr cumplir con la expectativa propuesta en la misión y visión de la institución.

1.9.3. ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DE LA FÁBRICA INVESTIGADA

Gráfico 51 La gerencia



Gerente - Propietario

De la entrevista realizada al propietario podemos señalar lo más importante:

La fábrica Rubytex tiene grandes falencias en cuanto a la parte administrativa, contable y de producción debido a que quienes la dirigen son los dueños y no tienen la experiencia ni el conocimiento técnico y profesional, es por ello que lo que se ha hecho hasta la actualidad ha sido de una manera empírica, como anteriormente se mencionó no existe el personal adecuado o profesional para que administre de manera correcta y así no exista problemas en la parte administrativa y financiera, en

cuanto a manuales y políticas la fábrica no los tiene, lo que hace necesario crearlos y especialmente difundirlos internamente para de esta manera se sepa correctamente cuales son las funciones y responsabilidades de cada persona, además no se maneja un programa establecido en cuanto a los proceso.

Es evidente que la falta de un sistema de control interno administrativo y financiero en la institución ha contribuido a que la rentabilidad disminuya debido a que no se manejan cifras reales y no se puede controlar de manera eficaz y eficiente los recursos con los que cuenta la fábrica, es por ello que en varias ocasiones ha tenido problemas.

Al aplicar la reingeniería no se van a eliminar riesgos o se va a evitar en un 100% los malos manejos económicos y administrativos, la reingeniería es una herramienta que ayuda a que los riesgos sean detectados a tiempo para dar una posible solución y evitarlos en el futuro siempre y cuando las acciones correctivas sean difundidas a tiempo y a las personas responsables, ya que el control depende de varias personas para su correcto funcionamiento y no solo de quien lo diseño.

1.9.4. ENTREVISTA REALIZADA A PROVEEDORES

La empresa para la elaboración de las medias posee varios proveedores de productos o servicios que son indispensables para el giro de negocio estas son: materia prima, maquinaria, repuestos, servicio técnico, servicios bancarios entre otros.

Cuadro 49 Proveedores

CATEGORIA	PRODUCTO		PROVEEDOR
Maquinaria	Repuestos		Importaciones "Jácome"
	Maquinaria		"Sotic" Cía Ltda.
Materia Prima	Poliéster		Enkador
	Nylon		"Rafael Acero" Cía. Ltda.
	Algodón		
	Elástico		
	Orlón		Indutexma
Materiales de acabado e Insumos	Etiquetas		Artepeg
	Adhesivos		Flexart
	Tarjetas		Intergraf
	Fundas		La Minga
Servicios	Bancarios		Banco Pichincha

Debido a los años que la empresa lleva trabajando con sus proveedores se ha logrado crear confianza y una muy buena relación, esto le permite a la empresa realizar mejores convenios comerciales en cuanto a plazos y precios.

El compromiso de los proveedores permite dar cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima, materiales e insumos, de esta manera no hay retraso en la producción.

El adecuado sistema de recaudación de los proveedores nos otorga periodos de cobro apropiados, con créditos de 30 y 60 días, así la empresa puede organizar sus ciclos de cobro y pago de manera ordenada.

Los productos son entregados a la fábrica, por los proveedores como parte de su política de servicio lo cual disminuye los costos por transporte para “Medias Rubytex”.

Las entidades bancarias han mostrado gran apertura para consolidar su apoyo en las transacciones financieras en lo que se refiere a préstamos. Desde sus inicios “Medias Rubytex”, trabaja con Banco Pichincha.

1.9.5. OBSERVACIÓN DIRECTA

➤ ASPECTO OBSERVADO: AMBIENTE DE TRABAJO

En cuanto al ambiente de trabajo de la fábrica investigado podemos decir que se ve grupos marcados a pesar de que el personal que trabajan es pequeño existe el grupo de los que tienen más conocimientos y los que saben menos, cada grupo tiene su manera de trabajar y causa conflictos internos, debido a que en ocasiones hay contradicción entre quienes basan su trabajo en la ciencia y los otros en cosas que vivieron, tratando cada quien que su teoría prevalezca.

➤ **ASPECTO OBSERVADO: ÁREA FÍSICA**

En cuanto a las instalaciones se observa que el espacio no están apropiado para la actividad que se desarrolla en ella, existe espacio para poder mejorar sus lugares de instalaciones y ser utilizados al cien por ciento y de forma eficiente.

➤ **ASPECTO OBSERVADO: PROCESOS**

En cuanto a los procesos podemos decir que fueron implantados por los propietarios de una manera empírica, basándose en las experiencias que el tubo en su momento, los cuales están estipulados de forma incompleta y sin bases legales ni de seguridad, es por eso que en la actualidad se están elaborando nuevos estatutos, reglamentos y demás documentos que logran que cada área rinda al nivel esperado.

1.9.6. SÍNTESIS FODA

Para poder realizar el FODA y de esta manera identificar el problema diagnóstico de la presente investigación, se analizó el ambiente interno de la fábrica que corresponden a las Fortalezas y Debilidades, de igualmente se analizó el ambiente externo que corresponde a las Oportunidades y Amenazas que tiene la organización.

➤ **FORTALEZAS**

Las fortalezas son aquellas características de la fábrica que la diferencian en forma positiva al compararse con otras.

- Cobros y pagos oportunos
- Cumplimiento de funciones
- Calidad de materia prima
- Apropriados equipos y herramientas

- Revisión de calidad del producto terminado
- Maquinaria actualizada y apropiada
- Aplicación de principios y valores
- Espacio físico adecuado
- Buena comunicación
- Autocontrol
- Contabilidad confiable
- Cumplimiento de órdenes de trabajo
- Adecuado mantenimiento de equipos
- Sistemas informáticos eficientes

➤ **OPORTUNIDADES**

Las oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado que solo podrán ser aprovechadas si la fábrica cuenta con las fortalezas para ello.

- Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente
- Mínimo número de clientes que han realizado devoluciones del producto
- Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado
- Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores
- Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores
- Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos
- Apertura de entidades bancarias.

➤ **DEBILIDADES**

Las debilidades son las falencias, los aspectos en las cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica.

- Mala elaboración del presupuesto
- No direccionamiento de objetivos, políticas y estrategias
- Sin conocimiento y aplicación de procesos
- No atención oportuna a clientes
- Publicidad inadecuada
- Ocasional capacitación
- No conocimiento de aplicación de misión y visión
- No conocimiento de aplicación de objetivos, políticas y estrategias
- No documentación de procesos
- Actividades sin tomar en cuenta habilidades
- Gran cantidad de productos defectuosos
- Carga laboral desigual
- Mediana cantidad de desperdicios

➤ **AMENAZAS**

Las amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la fábrica, llevando de esta forma a casos extremos y su desaparición.

- Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes
- Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto
- Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria
- El cliente considera que el precio del producto es elevado
- El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria
- La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto
- Aumento de empresas que ofrecen precios más bajos

1.8.3. CRUCE ESTRATEGICO

Quadro 50 MATRIZ DE CRUCE FODA

	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Establecimiento de un sistema de consulta para saber la opinión y necesidad de la problemática de los clientes.	Establecimiento de indicadores de gestión que permitan mantener los tiempos de entrega del producto de acuerdo a lo planificado
Inversión de los excedentes de efectivo en investigación y capacitación	Diseño y aplicación de un sistema que permita otorgar promociones a los clientes más asiduos
Elaboración de un plan de mantenimiento adecuado para para la maquinaria	Penetración del producto a nuevos mercados en otras regiones del país
Creación de un sistema de incentivos para los trabajadores que les permita mantenerse motivados	Impulso de la marca y producto a través de diferentes medios
Efectivización en el uso de la tecnología existente	Rediseño y actualización de los procesos, generando actividades que agreguen valor para mejorar la calidad de los productos de la empresa y su posicionamiento
Actualización y difusión de la documentación de procesos para mejorar la gestión de cada área de la empresa	Creación de líneas de productos para otros segmentos del mercado
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Elaboración de una campaña interna para difundir y aplicar la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en el trabajo	Rediseño del proceso de atención y servicio al cliente para el departamento de ventas
Capacitación al personal de como conocer, cumplir y documentar los procesos	Elaboración y difusión de un manual de procesos
Elaboración de un presupuesto adecuado a las necesidades de la empresa	Diseño y aplicación de indicadores de gestión que permitan establecer niveles ópticos de la cantidad de productos defectuosos y desperdicios
Diseño y aplicación de un programa para designar a los empleados las actividades de acuerdo a sus habilidades	Elaboración de una campaña publicitaria que busque el posicionamiento de la marca ofreciendo promociones adecuadas
Elaboración de una campaña de publicidad adecuada que permita llegar a los clientes	Fidelización de clientes, a través de la entrega de valor agregado
Creación de un concepto de tiendas y puntos de ventas con precios de fabrica	Investigación de mercado que permita determinar las debilidades de la competencia y obtener ventaja
Elaboración de un sistema que permita determinar la satisfacción del cliente	Elaboración de un plan que permita a los trabajadores comprometerse con sus actividades y la empresa

1.9.7. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO

Una vez realizada la investigación mediante la aplicación de los instrumentos como son las encuestas dirigidas al personal y clientes de la fábrica se pudo recolectar información importante, esta fue tabulada y analizada para poder determinar el principal problema que tiene la fábrica “MEDIAS RUBYTEX”, el cual es la inexistencia de un Manual en donde se especifiquen los procesos necesarios que apoyen al administrador para la toma oportuna de las decisiones, el problema es causado por:

- La falta de una organización adecuada en la cual se establezcan la autoridad y responsabilidades de cada uno de los que integran la fábrica.
- No se lleva un adecuado registro contable y cálculos de los costos de producción.
- Existe ausencia de capacitación al personal de producción en cuanto a la creación de nuevos diseños e innovación de los productos.
- La falta de políticas de comercialización para satisfacer las necesidades de los clientes.
- No existe una adecuada segregación de funciones ya que se genera la duplicidad de funciones.
- No cuenta con un departamento de recursos humanos el cual se encargue de contratar al personal idóneo, y que además capacite al personal nuevo.
- La falta de procedimientos impiden el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la entidad ya que no se tiene un control adecuado de las actividades realizadas por el personal desconociendo el nivel de eficiencia y productividad real de la fábrica.
- Por ende se puede determinar que es de vital importancia realizar la reingeniería de procesos para poder lograr que Medias Rubytex tenga un control de cada área para así poder cumplir con los objetivos y metas que busca alcanzar.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente marco teórico tiene la finalidad de ampliar los conocimientos en el área de procesos, administración, y de costos; a la vez cultivar nuestros conocimientos, puesto que a la ciencia no se la puede cambiar, sino más bien modificarla.

Además, como se conoce la investigación no puede existir sin la teoría ya que es una base o guía, por esta razón se recopilará información bibliográfica que servirá para la elaboración del presente capítulo.

Los conocimientos científicos ayudarán para la elaboración de la propuesta, en donde se propone realizar la reingeniería de procesos de producción a la vez permitirá impartir conocimientos a su beneficiario.

2.2. EMPRESA

Sarmiento R. (2010), manifiesta que la empresa: “es una entidad u organización que se establece en un lugar determinado; con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer diversas necesidades de la sociedad”. Pág. 01

La empresa es un grupo social que se forma con el fin de utilizar de forma eficiente los recursos que posee, es una organización dedicada a la explotación de una actividad económica, creada con la finalidad de

satisfacer carencias existentes en la sociedad, mediante la prestación de servicios y la producción de bienes.

❖ **Clasificación**

Existen varias formas de clasificar a la empresa y varios autores nos dan la pauta para basarnos en ellas y dar la clasificación idónea para el desarrollo de este trabajo de grado, es por ello que bajo para efectos netamente contables y administrativas la hemos clasificado de la siguiente manera: Por la actividad que realiza, Tamaño, Sector al que pertenece y Por su constitución legal.

❖ **Por la actividad que realiza**

Se clasifican en:

Industriales.- Son empresas que se encargan de la transformación. Modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores, es decir transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: ingenio azucarero.

Comerciales.- Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica, sin realizar cambios de forma ni de fondo en la naturaleza de los bienes. Ejemplo: cadenas de almacenes.

Servicios.- Son aquellas empresas que entregan o prestan servicios a la comunidad. Ejemplo: clínicas, salones de belleza, transportes.

❖ **Por su tamaño**

Las empresas se clasifican en Pequeñas, Medianas y Grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales los más

destacados son: valor del patrimonio, volumen de sus activos fijos, número del personal, superficie o área de utilización, etc.

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: la favorita

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100. Ejemplo: Reproavi.

Pequeñas: Se dividen a su vez en:

Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas. Ejemplo: Docuflash.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados). Ejemplo: Papel y Arte.

Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva. Ejemplo: Abastos María

❖ Por el sector al que pertenece

Las empresas pueden pertenecer al:

Sector Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Sector Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Ibarra.

Sector Mixto: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Banco de Fomento.

❖ **Por la forma como se organiza el capital**

Las empresas se clasifican en Unipersonales se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles y en Sociedades o compañías, su capital se conforma con el aporte de varias personas naturales o jurídicas y según lo estipula la Ley existen las siguientes clases de compañías:

Compañía En Nombre Colectivo.- Está formada por los dos o más socios que realizan el comercio bajo una razón social, los que responden en forma solidaria e ilimitada en caso de quiebra, disolución o liquidación de la compañía, su razón social está integrado por el nombre de todos los socios o de alguno de ellos, con la agregación de la palabra “y compañía” y su capital social se compone de aportaciones, para su constitución será necesario el pago de por lo menos el 50% del capital Suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, se dejará constancia de aquello con sus respectivos avalúos.

Compañía En Comandita Simple.- Está formada por uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes, la razón social corresponde al nombre de uno o varios de los socios al que se agregará las palabras “compañía en comandita” o la abreviatura que comúnmente suele usarse, su capital social no tiene cuantía.

Compañía En Comandita Por Acciones.- Está formada por socios solidariamente responsables y comanditas, su razón social corresponde al nombre de uno o más socios, seguido de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura y su capital social se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual.

Compañía De Responsabilidad Limitada.- Está formada por un mínimo de tres y máximo de quince socios, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones individuales, su razón social estará agregada las palabras (compañía limitada” o sus respectivas siglas Cía. Ltda., y su capital social estará formado por participaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por lo Superintendencia de Compañías, siendo necesario el pago de por lo menos el 50% de cada participación.

Compañía Anónima.- Está formada por lo menos con dos o más accionistas, los que responden hasta por el monto de sus aportaciones, la razón social se le agregara las palabras “compañía anónima” o “sociedad anónima” o sus respectivas siglas C.A. o S.A. y su capital social se podrá establecer con el capital autorizado que determine la escritura de constitución el mismo que estará dividido en acciones.

Compañía De Economía Mixta.- Está formada por el Estado, por medio de las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las Personas Jurídicas de Derecho Público o las Personas Jurídicas semipúblicas, podrán participar conjuntamente con el capital privado, el capital social se formará suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles.

2.3. DAMINISTRACIÓN

Jones Gareth R – George Jennifer M. (2010), manifiesta: “La administración es la planeación, organización, dirección, y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”. Pág. 5

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

2.3.1. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

❖ Planeación

Hernández S. y Rodríguez (2008), define a la Planeación así: “Planeación es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado”. Pág. 134

Podemos acotar basándonos en el concepto anterior que planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro, en una actividad determinada para la toma de decisiones, ayuda a la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

❖ Organización

Hernández S. y Rodríguez (2008), señalan: " es la acción administrativa- técnica de dividir las funciones por área, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada a los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas". Pág. 134

La organización es la sistematización de los recursos, determinando jerarquías, disposición, correlación y agrupación por actividades con el fin de simplificar las funciones grupales tanto a nivel económico como de tiempo a realizar, es decir la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno.

❖ Dirección

Sergio H. y Rodríguez (2008), la definen: "Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación a nivel de desempeño." Pág. 135

La dirección es una forma de liderazgo donde se trata de que todo el recurso humano que trabaja en una organización esté encaminado al cumplimiento de un mismo objetivo logrando mayor productividad, teniendo como principal herramienta la comunicación.

❖ Control

Hernández S. y Rodríguez (2008), en cuanto al tema dicen: “Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (Indicadores o Estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente”. Pág. 134

el control es la constante comprobación de que los procesos ejecutados están dando los resultados esperados, llevando a cabo la medición de los mismos de una manera cuantitativa y cualitativa se puede además señalar que el control no es un fin sino un medio para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

No obstante también se consideran elementos de menor jerarquía a la previsión, integración, coordinación y evaluación.

❖ Previsión

Reinoso C. Víctor A. (2005), define a la Previsión de la siguiente manera: la define: “Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelada por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa”. Pág. 411, 412

La previsión es una afirmación relativamente científica sobre las alternativas y en consecuencia sobre los problemas que se aprecian en el futuro.

❖ Integración

Reinoso C. Víctor A. (2005), dice: “Es conseguir y unir los recursos materiales y humanos que la empresa necesita para su funcionamiento”. Pág.415

Generalmente, cuando se habla de la integración, se refiere a la integración económica, y está compuesta del comercio, del flujo de capital, del flujo de personas o laboral.

❖ Coordinación

Reinoso C. Víctor A. (2005), la define: “Es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente y sin fricciones o duplicaciones y dando cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.” Pág. 804

La coordinación es el elemento enlace que permite evaluar la correcta aplicación de la organización, el mando, el control y la planificación, por lo que constituye así un elemento de equilibrio de toda empresa. A través de la coordinación se logra la unidad, oportunidad, armonía y rapidez en el logro de los objetivos establecidos.

❖ Evaluación

Reinoso C. Víctor A. (2005), señala: “Es medir todos y cada uno de los resultados obtenidos en la ejecución de los objetivos de la empresa”. Pág. 450

La evaluación, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de

proceder ante algunas situaciones. Esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación permite tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

2.3.2. MANUALES

Según Martín G. Álvarez Torres,(2006), “Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan un fin de temas”. Pág. 23

Por ende los manuales son herramientas o instrumentos de una organización para facilitar la comprensión de una manera didáctica todos y cada uno de los procedimientos de la organización.

Clasificación de los manuales

❖ Por su naturaleza

Microadministrativos.- Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos.- Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos.- Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El termino meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

❖ Por su contenido

De organización.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos, de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos- Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos en ejecución y el uso de los recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De procesos.- Estos manuales de procesos recogen, la unidad propietaria de los procesos, fines y objetivos de la misma, listado de los procesos vigentes, ficha identificativa de los procesos en la que se especifica para cada uno.

De calidad.- Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

De historia de la organización.- Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios.

De políticas.- También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De Contenido Múltiple.- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción específica del nivel directivo.

De puestos.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas.- Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas.- Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:

- Definición de estrategias.
- Descripción de productos y/o servicios.
- Mecanismos para llevarla a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental.
- División territorial.
- Medición del trabajo.

De producción.- Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas.- Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De Personal.- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal

Lineamientos para:

- El análisis y valuación de puestos.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Capacitación y desarrollo
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

De operación.- Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas.- Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Generales.- Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel departamento u oficina.

Específicos.- Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos. Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.

2.4. ESTRUCTURA ORGANICA – FUNCIONAL

Según Franklin B, (2009), “Es la representación formal de las relaciones laborales, define tareas por puesto y unidad, señala como deben coordinarse. La estructura de la Organización ha de ser siempre coherente con la estrategia adoptada de tal manera que puedan cumplirse los objetivos organizacionales”.

Las organizaciones estructurales se las puede representar por medio de diversas figuras. Cada figura implica la especialidad de la unidad y que esta entrelazada por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autorización y responsabilidad.

❖ Niveles de organización

Una estructura organizacional de toda empresa considera los siguientes niveles:

Nivel directivo.- Constituye la más alta jerarquía de autoridad, órgano normativo, deliberante y fiscalizador.

Nivel ejecutivo.- Es el grado de jerarquía más alto de la administración de una empresa, el cual está representado por el gerente o administrador general.

Nivel de control.- Permite la organización de todos los recursos de la empresa a través de mecanismos rígidos de control.

Nivel de apoyo.- Es el responsable de la eficiente y oportuna administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Nivel operativo.- Es el responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los fines institucionales.

2.5. FUNCIONES

Según, Franklin B, (2009), “Es un documento esencial para el conocimiento de las tareas asignadas a cada puesto según el cargo y la determinación del grado de responsabilidad del trabajador, se lo conoce también como manual de procedimientos”. Pág. 245

Las funciones son aquellas que están creadas para un determinado puesto de trabajo con el fin de evitar la duplicación de tareas dentro de

una empresa y una empresa puede ser dividida en funciones por área de la siguiente manera:

Funciones Técnicas: También se las denomina áreas de producción, manufactura u operaciones y están directamente ligados con la producción de bienes (empresariales).

Funciones Comerciales: Están asociadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa y se llaman de ventas o de marketing.

Funciones Financieras: Son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.

Funciones de Seguridad: Son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.

Funciones Contables: Se llaman áreas financieras donde se incluyen las funciones contables y son las que controlan la parte que tiene que ver con inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.

Funciones Administrativas: Son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores y se las denomina administración general. Y de todo esto surgió el área de recursos humanos.

2.6. ORGANIGRAMAS

Según CHIAVETANO, Idalberto; “Consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal, y de la autoridad relativa de cada

uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones”.

Pág. 124.

Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo. También es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular y también para saber a dónde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.







2.7. DIAGRAMAS DE PROCESO

Según, RIGGS, James, (2008), “Un diagrama de procesos es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándole mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; tal como distancia recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar eficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo el término de operaciones, transporte, inspecciones, retrasos o demoras y almacenaje” Pág. 337

En la actualidad los diagramas son considerados en la mayor parte de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o procedimiento, porque éste permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, y bien distribuida en las personas. Las siguientes definiciones

en la tabla, cubren el significado de estas clasificaciones en la mayoría de las condiciones encontradas en los trabajos de diagramado de procesos.

Quadro 51 Simbología del diagrama de proceso.

SIGNIFICADO	SÍMBOLO
LIMITES Indica el principio y el fin del proceso, dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.	
ACCION Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una breve descripción de la actividad.	
INSPECCION Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.	
DECISION Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.	
DOCUMENTACION Indica que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, ej., una autorización, un informe, una orden de compra, una factura, etc.	
SENTIDO DEL FLUJO La flecha indica la dirección del flujo, puede ser ascendente, descendente u horizontal	

2.8. CONTABILIDAD DE COSTOS

Según Sarmiento Rubén (2010), , define a la contabilidad de costos como: “Es una rama especializada de la Contabilidad General, con procedimientos y principios contables aplicados a la producción para llegar a determinar el costo de un artículo terminado”. Pág. 10

La contabilidad de costos nos permite demostrar con claridad y en forma dinámica, los registros de las inversiones realizadas en la elaboración de un artículo destinado para la venta.

Objetivos principales de la contabilidad de costos.

Los objetivos principales de la contabilidad de costos son:

- Calcular el costo unitario real del producto terminado. Evaluación de inventarios y cálculo de utilidades.
- Conocer la importancia de cada uno de los elementos del costo, lo que permitirá tomar decisiones acertadas.
- Fijación de políticas y planeación a largo plazo. Aumentar o disminuir la línea de fabricación.

Organización de una empresa industrial

Las empresas industriales tienen los siguientes departamentos:

- Departamento de administración
- Departamento de Ventas
- Departamento de producción

Los elementos del costo

Los elementos del costo son: Materiales directos, Mano de Obra directa, Costos Generales de Fabricación.

Materiales directos.- Son aquellos elementos que se adquieren para ser empleados en la transformación del proceso productivo, los mismos que pueden ser identificables y cuantificables. A los materiales directos también se los conoce como Materia Prima Directa, y son el elemento primario de la producción que sometidos a un proceso es transformado a

un bien final o intermedio. Es medible y se puede fácilmente cargar a un artículo determinado. Ejemplo: La tela para un vestido; la suela y cuero para un zapato.

MANO DE OBRA DIRECTA.- Para Sarmiento Rubén, (2010), *“La fuerza de trabajo humano incorporado en el producto, es decir el que elaboran los trabajadores en el proceso de producción, sea su trabajo manual o tecnificado en las máquinas que están transformando en productos terminados, además el valor por pago de salarios se puede fácilmente determinar en dicho producto”*. pág. 13

Es la prestación de un servicio o la ejecución de una obra, realizada por una persona natural o jurídica. Es el elemento fundamental y primario del costo, es el conjunto de pagos que se realiza a los obreros que están estrechamente ligados al proceso productivo, por lo que no se puede privarse de dicha fuerza de trabajo.

Gastos generales de fabricación.- Se los conoce también como Costos Indirectos de Fabricación CIF, debido a que se relacionan con la producción de manera indirecta.

Según Chilibringa, Manuel, (2007), los define así: “Llamados también carga fabril y engloba aquellos egresos realizados con el fin de beneficiar al conjunto de los diferentes artículos que se fabrican. No se identifican con un solo producto o proceso productivo”. pág. 10

Por su variedad y utilización en el proceso productivo los costos de fabricación se clasifican de la siguiente manera:

Materiales Indirectos.- Son los accesorios del artículo terminado, no se constituyen en parte sustancial del mismo. Estos materiales son

difíciles de cuantificar debido al tiempo y al costo. Ejemplo: hilos, cajas de cartón, etiquetas, envases, etc.

Mano de Obra Indirecta.- Constituyen los gastos indirectos de fabricación y dentro de estos se encuentran los pagos realizados a las personas que participan indirectamente con la fabricación de un producto como son los gerentes de producción, conserjes, vigilantes, etc., que están relacionados con el proceso productivo (fábrica).

Gastos de Fabricación.- Los costos o gastos de fabricación constituyen todos aquellos que sirven para la realización eficaz del proceso productivo, dentro de los cuales enumeramos los siguientes: Fuerza motriz (luz eléctrica de la fábrica), servicios públicos, seguros, arriendos, gastos de almacenamiento, reparaciones, dirección técnica, tiempo de reproceso, tiempo ocioso, depreciaciones, etc.

El proceso productivo

Es una combinación y acumulación ordenada y dinámica de recursos (materiales, personas, maquinaria, etc.), los mismos que deberán ser registrados convenientemente. En el proceso productivo se debe tener claro los conceptos de gasto (egreso sin reembolso) y costo (inversión) para no tener problemas en el valor de venta de un producto. En una organización pueden existir dos tipos de costos como son:

Costos de producción:- conocidos como costos de manufactura; los cuales están determinados por la suma de la Materia Prima Directa + Mano de Obra Directa + Costos Indirectos de Fabricación (Materia Prima Indirecta + Mano de Obra Indirecta + Gastos o Costos de Fabricación)

$$CP = MPD + MOD + CIF (MPI + MOI + GF)$$

Costos de mercado.- conocido como costos de distribución y ventas, los cuales tiene que ver directamente con el mercado o los consumidores.

Sistema de costos.- Para producir un bien se debe considerar un sistema de costos el cual puede ser: por procesos o por órdenes de producción.

Sistema de costos por órdenes de producción.- Este sistema es también conocido como costos por órdenes de fabricación, por lotes de trabajo, por pedidos. En el sistema de costos por procesos se considera uno o varios artículos especificados y/o grupos de artículos con cierta semejanza. Se caracteriza por acumular los costos de producción de acuerdo a cada orden o pedido de producción, el cual es solicitado por el cliente que desea un producto con una característica en particular.

Sistema de costos por procesos.- En el sistema de costos por procesos se elaboran teniendo en cuenta la relación a la calidad y cantidad de productos elaborados en serie, pueden ser productos completos o por operaciones.

2.9. REINGENIERIA

Según Michael Hammer y James Champy,(2005), "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como, costos, calidad, servicio y rapidez" Pág. 34

Aplicar la reingeniería no solo es seguir un limitado número de pasos para llegar a un fin benéfico, generalmente económico, sino cambiar de esquemas mentales desde la alta gerencia hasta el más bajo nivel operativo y partiendo desde ahí podemos alcanzar mejoras formidables en costos, calidad, tiempos de entrega y servicio.

2.10. PROCESOS

Según Diazgranados M. (2008), “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes” Pág.6.

La mejora de los procesos significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Los procesos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Procesos gobernantes: orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directivas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización, además realizan la planificación de las actividades (planificación operativa, planificación estratégica) y son responsables de estos procesos las autoridades de la empresa (directorio, gerencia, etc.)

Procesos básicos: describen la naturaleza de la organización, son los encargados de generar aquellos productos esenciales a la misión de la misma, además, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos (Desarrollo de productos, servicio al cliente).

Procesos habilitantes o de apoyo: proporcionan servicios a los demás procesos, sin los cuales la organización no funciona (contabilidad, logística, administración de recursos humanos, etc.) estos procesos están orientados a producir los bienes y servicios requeridos por los procesos gobernadores, básicos y para sí mismo visibilizando la gestión

institucional, además tienen a su cargo la ejecución de la políticas culturales y sociales de la institución.

De acuerdo a la jerarquía de los procesos se ubican de la siguiente manera:

Macroprocesos: se integran por un conjunto de proceso que tienen la misma finalidad, se basan en el objetivo general estratégico de la organización.

Procesos: es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversiones o sus clientes.

Subprocesos: es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

Actividades: son parte de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión.

Tareas: son los pasos para poder realizar una actividad.

2.11. PROCEDIMIENTOS

Según, Antonio Pérez, (2010), “Es la forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacer y quien debe hacerlo; cuando dónde y cómo”. Pág. 91

Se puede concluir que los procedimientos, es una herramienta fundamental para los procesos de la empresa, ya que sin él se pierde

tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

2.12. CADENA DE VALOR

Según los autores Atehortúa, Bustamante, y Valencia, (2008), “La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una firma fue desarrollado por Michael Porter. Se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa. El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento. Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume. Los procesos que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes”. Pág. 71

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa u organización en sus principales actividades generadoras de valor.

La cadena de valor incluye nueve tipos de procesos básicos, divididos en dos categorías:

Procesos primarios

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización de producto.

1. **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar los productos.
2. **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
3. **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de esta hacia el consumidor.
4. **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y dar a conocer el producto.
5. **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento.

Procesos de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de este, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

6. **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
7. **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
8. **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
9. **Aprovechamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

2.13. MAPA DE PROCESOS

Según, Antonio Pérez, (2010),” Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización.” pág. 105.

El mapa de procesos a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Análisis de procesos

El análisis de proceso es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Este análisis de proceso difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades con mira a logros de lka eficiencia propuesto en los manuales de organización y métodos.

Mejoramiento de procesos

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Además el mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procedimientos importantes en la cadena de valor, para luego identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añadan valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesario

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclos de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña.

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implementar a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

“REINGENIERIA DE PROCESOS DE PRODUCCION DE LA FABRICA TEXTIL MEDIAS RUBYTEX, UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

3.1. INTRODUCCION

El estudio que se llevó a cabo en la fábrica textil de “MEDIAS RTUBYTEX”, la cual se dedica a elaborar medias de todo tipo para damas, caballeros de todas las edades, por más de 17 años encontramos algunos problemas.

Los problemas que se presentaron en la fábrica fueron el desorden en el área tanto de producción como administrativa, esto se ocasiona por la falta de información que los empleados necesitan para realizar los trabajos con mayor calidad y rapidez, entregas tardías, desperdicios de material y falta de espacios delimitados. Se examinaron las causas que generaban estos problemas por medio del diagrama causa efecto y cadena de valor y como respuesta se obtuvo que se ocasionaban debidos a que ninguno de los materiales, herramientas y demás accesorios se encontraban en el área correspondiente ni documentados, y por otro lado no existe un procedimiento para hacer un programa de producción que ayudara a sacar los trabajos a tiempo.

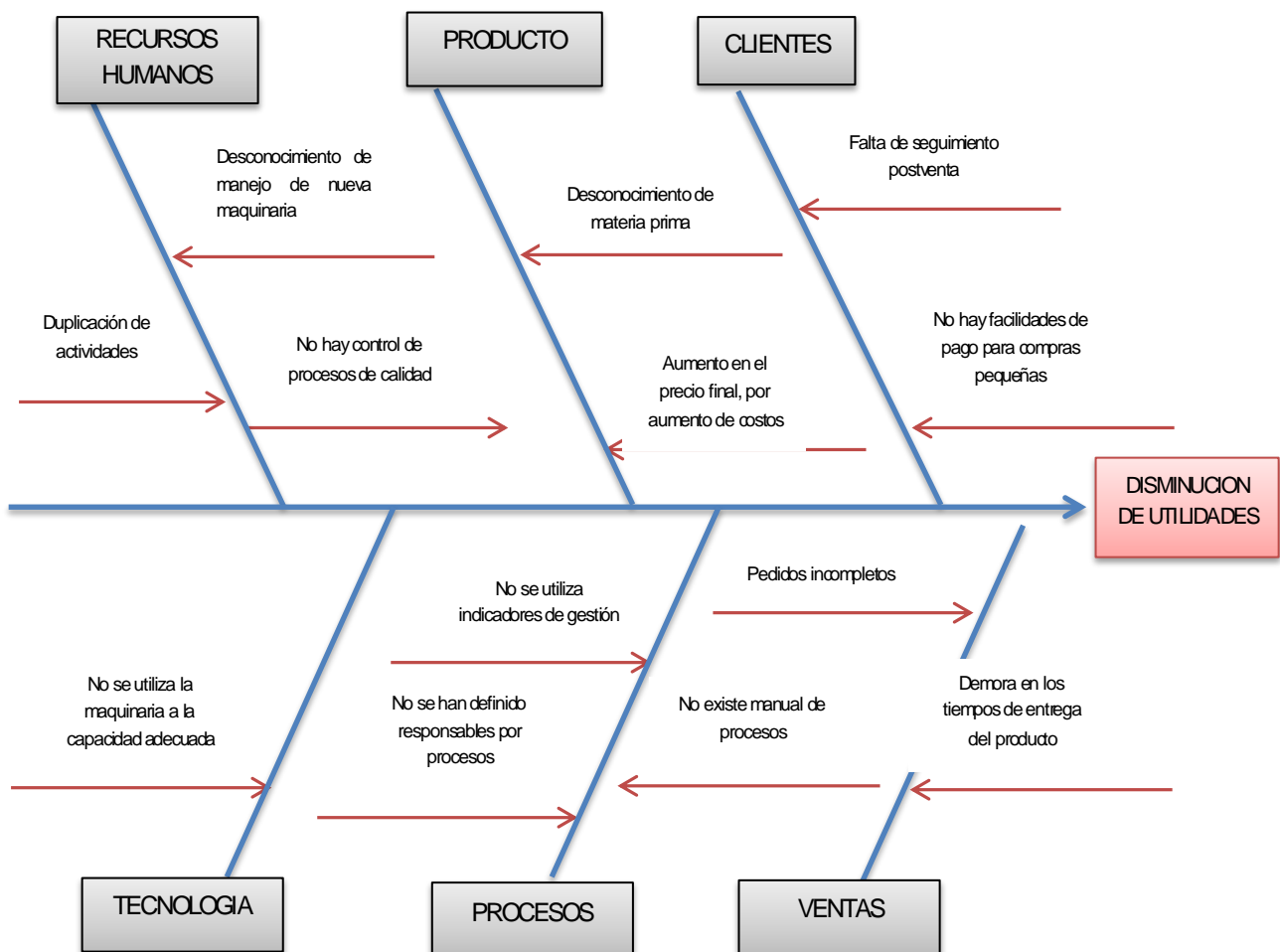
Para poder solucionar los problemas existentes de “MEDIAS RUBYTEX” en cuanto al manejo oportuno de los recursos con que cuenta y el de establecer mejoras adecuadas para el desarrollo y crecimiento de la

misma a continuación ofrece una propuesta sobre reingeniería de procesos de producción.

3.2. ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

3.2.1. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Gráfico 52 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



FUENTE: "Medias Rubytex"

3.3. ANÁLISIS DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Cientes

- ✓ No existe un servicio postventa que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al producto, o sugerencias que permitan mejorar.
- ✓ No hay facilidad de pago para compras pequeñas.

Producto

- ✓ Demasiado desperdicio de materia prima.
- ✓ A pesar de contar con excelente materia prima, no existe un control en los procesos de calidad, lo cual disminuye la calidad del producto final.
- ✓ Debido al aumento en los costos, el precio del producto final se ve obligado a aumentar.

Recursos Humanos

- ✓ La empresa adquiere maquinaria de última tecnología hay desconocimiento por parte del personal sobre su adecuado uso.
- ✓ No existe un sistema organizado de tareas por lo cual se duplican actividades, lo que ocasiona pérdida de recursos.

Maquinaria

- ✓ La maquinaria no opera de acuerdo a su capacidad.

Procesos

- ✓ No se ha implementado indicadores de gestión.
- ✓ No existe un manual de procesos, los mismos que no se encuentran definidos ni documentados.
- ✓ No se ha definido responsables de cada proceso en las diferentes áreas.

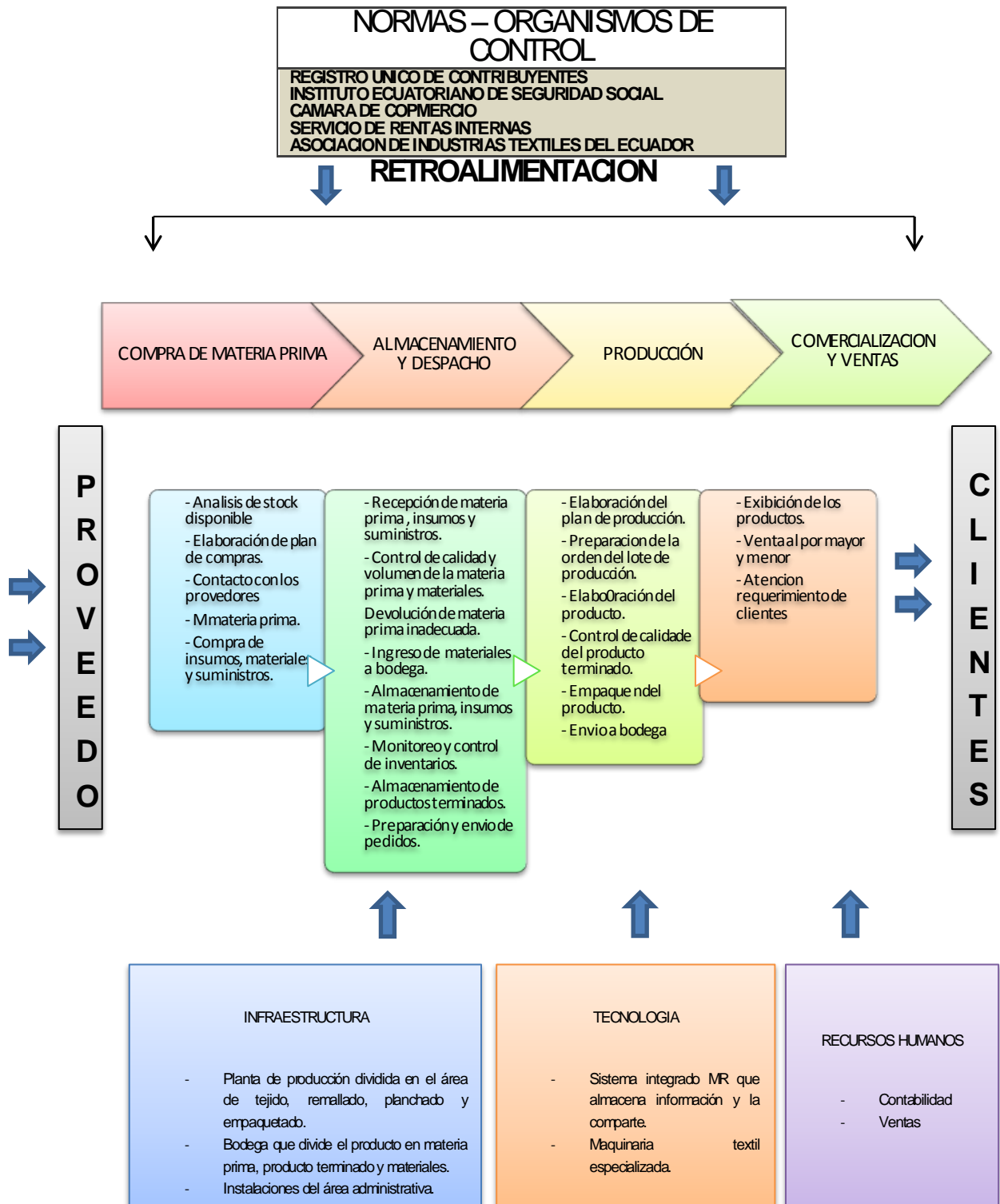
Ventas

- ✓ Los pedidos llegan incompletos
- ✓ Demora de entrega de los productos

Estas causas dan como resultado o tiene el efecto de la disminución de utilidades de la Fábrica textil “MEDIAS RUBYTEX”

3.3.1. CADENA DE VALOR

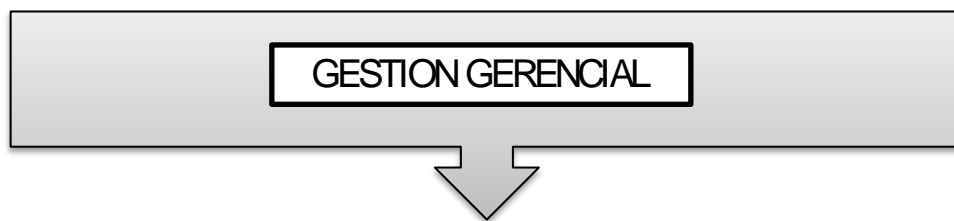
Gráfico 53 CADENA DE VALOR



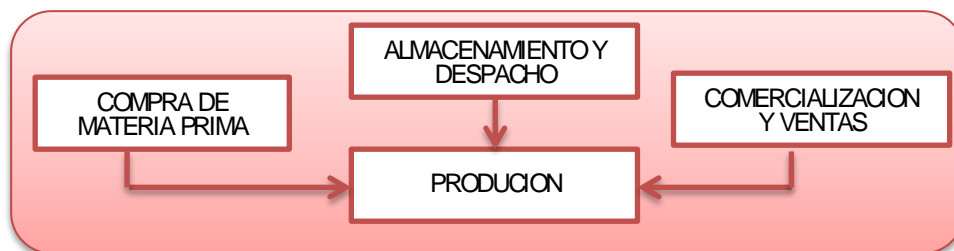
3.3.2. MAPA DE PROCESOS

Gráfico 54 MAPA DE PROCESOS

MACROPROCESOS GOBERNANTES



MACROPROCESOS BASICOS



MACROPROCESOS DE APOYO



3.4. INVENTARIO DE PROCESOS

Cuadro 52 Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS				
Nº	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESOS		
		GOBERNANTES	BASICOS	APOYO
Gestión Gerencial				
1	Elaboración del plan Estratégico Empresarial	X		
Compra de Materia Prima				
2	Análisis de stock disponible		X	
3	Elaboración del plan de compras		X	
4	Contacto con los proveedores		X	
5	Adquisición de la materia prima		X	
Producción				
6	Elaboración del producto		X	
7	Control de calidad del producto terminado		X	
8	Empaque del producto		X	
Comercialización y Ventas				
9	Exhibición de los productos a los clientes		X	
10	Ventas al por mayor y menor		X	
11	Atención a requerimientos a cliente		X	
Gestión Administrativa – Financiera				
12	Rol de Pagos			X
13	Cierre de Caja			X
14	Gestión contable			X
15	Cobranzas			X

3.4.1. SELECCIÓN DE PROCESOS

De la siguiente forma y con las siguientes preguntas se podrá priorizar los procesos más importantes.

Quadro 53 Selección de procesos

PREGUNTAS CLAVES	
1	Al mejorar este proceso, ¿Se logra una mayor satisfacción de los clientes?
2	Si se mejora este proceso, ¿Se reducen costos y tiempos?
3	Mejorando este proceso, ¿Se logra una mayor eficiencia y desarrollo organizacional?
4	La mejora de este proceso, ¿Contribuye a mejorar la calidad de este producto?
5	Mejorando este proceso, ¿Se eleva el prestigio e imagen organizacional?

Estas cinco preguntas se plantean a cada proceso definido. A cada pregunta se responderá con un **Si** y un **No**, donde **Si** tiene el valor de **1**, y **No** el valor de **0**. De esta manera se seleccionan los procesos más importantes.

3.4.2. CUADRO DE SELECCIÓN DE PROCESOS

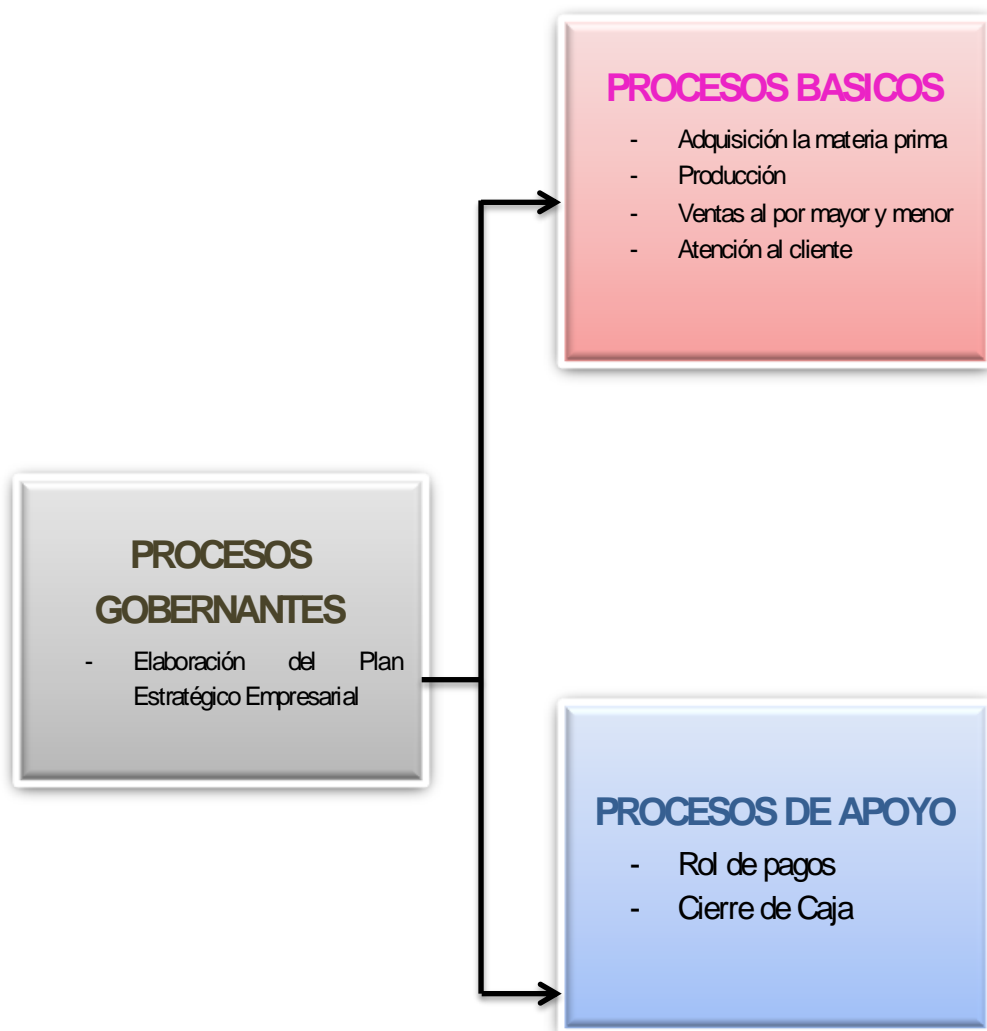
Cuadro 54 Cuadro de selección de procesos

	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	P1 Satisfacción de los clientes	P2 Reducción costos y tiempo	P3 Eficiencia desarrollo organizacional	P4 Calidad de producto	P5 Imagen constitucional	TOTAL	PROCESO SELECCIONADO
Gestión Gerencial									
1	Elaboración del Plan estratégico Empresarial	GOBERNANTE	1	1	1	1	1	4	5
Compra de Materia Prima									
2	Análisis de stock disponible	BASICO	0	1	0	0	0	1	
3	Elaboración del plan de compras	BASICO	1	1	1	0	0	3	
4	Contacto con los proveedores	BASICO	0	1	0	1	1	3	
5	Adquisición de la materia prima	BASICO	1	1	1	1	1	5	5
Producción									
6	Elaboración del producto	BASICO	1	1	1	1	1	5	
7	Control de calidad del producto terminado	BASICO	0	1	0	0	0	1	
8	Empaque del producto	BASICO	1	1	0	0	1	3	
Comercialización y Ventas									
9	Exhibición de los productos a los clientes	BASICO	1	0	1	0	1	3	
10	Ventas al por mayor y menor	BASICO	1	1	1	0	1	4	4
11	Atención al cliente	BASICO	1	1	1	1	1	5	5
Gestión Administrativa – Financiera									
12	Rol de Pagos	APOYO	0	1	1	1	1	4	4
13	Cierre de Caja	APOYO	1	1	1	1	1	5	5
14	Gestión contable	APOYO	0	0	0	0	1	1	
15	Cobranzas	APOYO	0	1	1	0	1	2	

3.4.3. MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

La empresa “Medias Rubytex” necesita integrar y mejorar las actividades de valor e identificar los procesos, en los que indica a continuación el mapa de procesos.

Gráfico 55 Mapa de procesos seleccionados



3.4.4. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO

La fábrica de “Medias Rubytex”, que está ubicada en la ciudad de Ibarra, es una entidad dedicada a la elaboración de las Medias para damas y caballeros de todas las edades.

Prestando sus servicios más de 17 años, brindando a toda su clientela un servicio de calidad.

Una vez analizado inventario de los procesos de la fábrica, hemos determinado como resultado algunas observaciones, existiendo ciertas debilidades dentro de las instalaciones internas de la fábrica obteniendo de esta manera el problema central; por lo que se ve la necesidad de proponer el desarrollo de la reingeniería, que constituya una herramienta para el mejoramiento y desarrollo administrativo de la misma.

La finalidad de esta reingeniería es la integración del personal tanto administrativo como operativo de la fábrica, encargados del control y ejecución de los procedimientos, que serán aplicables en el presente trabajo que servirá como guía para facilitar las operaciones dando seguridad a los empleados en sus funciones.

Con el crecimiento continuo de la empresa por el volumen de ventas es necesario establecer estrategias y procedimientos basados en la administración con la cual la empresa tendrá mayor organización y planificación en sus procesos, y también de lo que se le pediría o exigiría al propietario es la implementación de un adecuado sistema contable para que pueda llevar un registro de las transacciones comerciales que se den en cuanto al manejo de los recursos con que cuenta la empresa.

3.4.5. PROCESOS GOBERNANTES

Son los procesos que están relacionados con la vida de una organización, basándose en los principios estratégicos de la organización.

❖ MISIÓN

Producir y comercializar medias de buena calidad para satisfacer las necesidades de los clientes tanto de la ciudad de Ibarra como a nivel nacional; obteniendo rentabilidad y buen posicionamiento de los productos en el mercado aportando así al crecimiento de la misma para incentivar a la creación de más fuentes de trabajo.

❖ VISIÓN

Llegar a ser la empresa líder en el mercado en un marco de tres años, en cuanto a calidad y diseño de medias con el uso adecuado de la tecnología y personal idóneo para su confección y comercialización; otorgando a los clientes un servicio y productos confortables demostrando la capacidad de todos quienes integran la empresa.

❖ OBJETIVOS

El principal objetivo está enfocado en la satisfacción total de los clientes ya que la calidad en la elaboración de las medias tiene una demanda tanto interno como externo del producto.

También el objetivo de la fábrica es de ampliar sucursales en otras ciudades de nuestro país, para satisfacer a los clientes que visitan frecuentemente, de esta manera cumplir las expectativas tanto de los propietarios como los clientes.

❖ PRINCIPIOS

Puntualidad.- Tanto en la entrega oportuna de pedidos a los clientes, como también en el pago de las obligaciones económicas, Crédito de proveedores, sueldos a trabajadores, pago de utilidades e impuesto al estado.

Responsabilidad.- Con los clientes, cumpliendo con todas las normas y políticas, así como también con la sociedad.

Mejoramiento.- Tanto en los productos como en el ambiente de trabajo

Efectividad.- En los procesos y resultados

❖ VALORES

Honestidad.- En todo el accionar de la organización

Respeto.- Por cada uno de las personas involucradas con la empresa

Ética.- En el buen actuar de todos los miembros de la fábrica.

3.4.6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

“MEDIAS RUBYTEX”, no cuenta con un organigrama estructural, lo cual hace que sea este un problema para que los trabajadores no estén direccionados y no sepan cuál es su nivel de jerarquía, ya que todo está hecho o designado de una manera empírica.

3.4.7. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

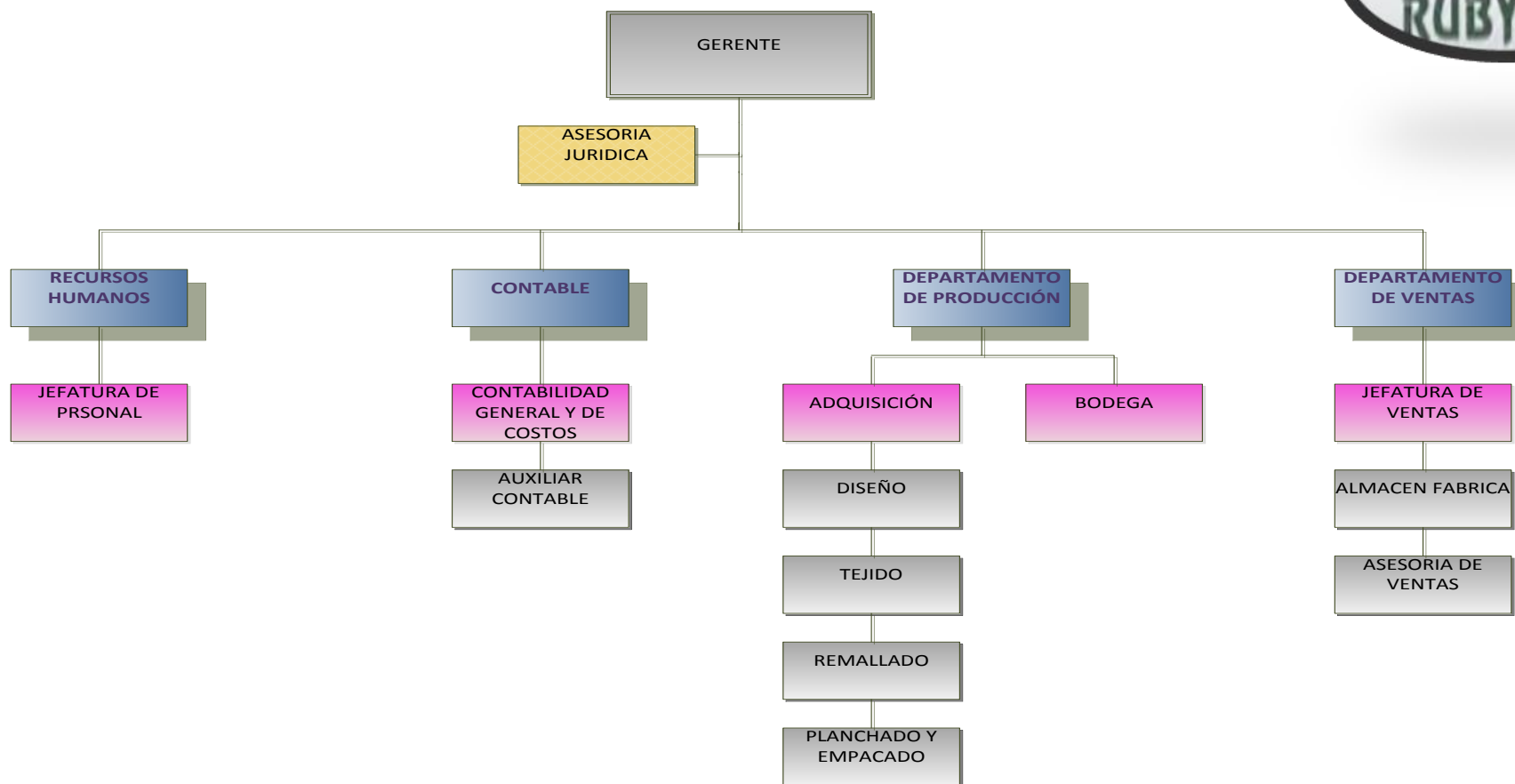
Para toda empresa es importante contar con una adecuada estructura organizacional en la cual se represente de manera gráfica los niveles jerárquicos, estableciéndose la especialidad de cada nivel, las cuales son

unidas por líneas que indican la responsabilidad y autoridad de cada unidad aportando así de manera oportuna al logro de los objetivos y metas propuestas por la empresa debido a que se elimina la duplicidad de funciones ya que se establecen canales de comunicación adecuados y oportunos.

El organigrama es una herramienta de carácter administrativo que permite reorganizar, emitir instrucciones, inspeccionar cada área, ilustrando un proceso para establecer responsabilidades y fijar un nivel de autoridad.

La fábrica de Medias Rubytex de acuerdo al tamaño y la actividad que realiza, se diseñara un organigrama estructural; en el que constaran las áreas que tiene y consientes de esto propongo el siguiente modelo de organigrama que una fábrica debe tener y es la siguiente:

Gráfico 56 Propuesta



ELABORADO POR: LA AUTORA

3.4.8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que realiza la fábrica son empíricos, procedimientos que representan tiempo y costo, ya que al contar con un manual de procedimientos, este resulta indispensable para cualquier organización, gracias a ello se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.

3.4.9. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO

El manual de procedimientos es un instrumento elaborado y preparado para “MEDIAS RUBYTEX”, en este manual se describen los procedimientos y actividades que deben cumplir cada departamento de la empresa para así evitar la inadecuada segregación de funciones y el cálculo erróneo de los costos de producción, los manuales nos ayudan a mejorar la comunicación y la coordinación para registrar y transmitir ordenadamente la información así como también las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño de las tareas de cada unidad que existe en la empresa. Los procedimientos, políticas y funciones que se describen en este manual se dirigen para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas por la entidad, mediante el uso oportuno de los recursos humanos, económicos y tecnológicos y así también se tendrá un amplio entendimiento de la estructura organizacional de la fábrica, para lo cual proponemos las siguientes funciones y procedimientos para cada uno de los niveles existentes en la empresa, las funciones individual para el personal solucionaran los problemas existentes en la empresa es necesario establecer el nivel jerárquico a cada una de las personas que la integran, por ende es necesario establecer la autoridad, responsabilidades así como también el perfil que se debe cumplir para ocupar el cargo, las funciones a cumplirse.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Gerente - Propietario
AREA:	Gerencia
UNIDAD:	Administrativo
SUPERVISA:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos • Departamento Contable • Departamento de Producción • Departamento de Ventas
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El gerente propietario/a es la persona encargada de la planificación, dirección, organización y control de las actividades que se realizan en la empresa para cumplir con los objetivos y metas que se esperan alcanzar en cuanto a la producción y comercialización de los productos que elabora. Para poder ejercer sus funciones podrá delegar a los jefes departamentales la autoridad más no la responsabilidad.

PERFIL DEL CARGO

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Ser dinámico y creativo en cuanto al manejo del personal para establecer un adecuado ambiente de trabajo.
- Poseer sólidos valores éticos tanto profesionales como personales.
- Ser ordenado y estar abierto al cambio.
- Habilidad para el manejo adecuado de la comunicación y negociación con sus subalternos.
- Criterio profesional para establecer las estrategias necesarias que apoyen al desarrollo de la empresa.

FORMACION

ACADEMICO:	Ingeniero/a en administración de empresas o carreras afines, con alto conocimiento en producción y comercialización de productos textiles.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Establecer las estrategias pertinentes para el desempeño de las actividades de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en la fábrica.
- Supervisar, conocer y controlar las actividades que desempeñan cada departamento existente en la entidad.
- Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.
- Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.
- Realizar una planificación anual de las actividades a realizarse en la empresa.
- Optimizar el recurso humano de la empresa mediante un adecuado reclutamiento y selección del personal.
- Realizar los contratos sean estos para la contratación del personal o los realizados con los clientes y proveedores.
- Mantener reuniones semanales o las que sean necesarias para transmitir las decisiones tomadas para el oportuno desempeño de las actividades de la empresa.
- Cumplir con las leyes laborales, contables y tributarias vigentes en el país.
- Establecer la remuneración del personal de la fábrica y su forma de pago.
- Determinar las estrategias necesarias en cuanto a la comercialización de los productos.
- Determinar y dar a conocer las metas que se esperan cumplir a todos quienes conforman la empresa.
- Establecer un adecuado control interno de la empresa en cada una de las áreas que la conforman.
- Emitir los cheques o depósitos para el pago de las obligaciones del giro del negocio.
- Realizar los pagos al personal de la empresa.



PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Asesor Jurídico
AREA:	Asesoría Jurídica
UNIDAD:	Administrativa
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El asesor jurídico es quien da el servicio profesional en cuanto a la solución de conflictos legales, en la mayoría de los casos son conflictos laborales o tributarios. Es contratado por la empresa ocasionalmente y jerárquicamente depende del gerente propietario.
PERFIL DEL CARGO	
PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia de 4 años. • Tener ética profesional. • Conocimientos de todas las leyes vigentes en el país y capacitación permanente.
FORMACION	
ACADEMICO:	Doctor en leyes o carreras afines
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la empresa en asuntos jurídicos y legales. • Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, políticas y demás disposiciones legales tanto laborales como tributarias. • Realizar los trámites necesarios para la solución de los conflictos legales. • Diseñar los documentos pertinentes en cuanto a la contratación de personal de acuerdo a las disposiciones establecidas en el código de trabajo. • Tener un adecuado control sobre los contratos de trabajo, así como también los celebrados con los proveedores y los clientes. 	



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Jefe de Personal
AREA:	Jefatura de Personal
UNIDAD:	Administrativo
SUPERVISA:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Producción • Departamento de Ventas
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El Jefe de Personal se encarga de manera directa la de cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por el gerente propietario en cuanto al desempeño de las actividades a realizarse por parte de los departamentos de producción y de ventas, además tiene la obligación de fomentar y crear un buen ambiente de trabajo entre todo el personal de la empresa.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener dos años de experiencia. • Capacidad de organización y distribución de las actividades a realizarse por el personal de la empresa. • Tener conocimiento en cuanto al manejo de personal, por ende tener don de mando. • Habilidad de tener una amplia comunicación con el personal que está a su cargo. • Capacidad para tomar decisiones.
--------------------	--

FORMACION

ACADEMICO:	Psicólogo/a industrial, Ingeniero en administración de empresas o de recursos humanos.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar y controlar la asistencia, puntualidad y cumplimiento del horario de trabajo por parte del personal de la empresa.
- Preparar un informe sobre las actividades y observaciones que se tenga sobre el personal.
- Tomar las decisiones necesarias para que el personal pueda cumplir con las tareas encomendadas.
- Establecer las políticas que crea conveniente en cuanto al manejo de personal, capacitación y trabajo en equipo.
- Capacitar e instruir al personal nuevo en cuanto a las tareas y actividades a realizar en la fábrica.
- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones y derechos que tiene el personal que está a su cargo.
- Responsable de la entrega – recepción de los materiales y/o equipos de trabajo.
- Otorgar los permisos que solicite el personal previa autorización del gerente.
- Recibir las solicitudes o reclamos del personal y solucionarlos, si la situación lo amerita dar aviso inmediato al gerente para dar el visto bueno o aceptación.
- Elaborar los horarios de trabajo y reemplazos del personal de la fábrica.
- Impulsar un buen ambiente de trabajo para que el personal tenga su confianza y respete su autoridad.
- Informar a la gerencia sobre cualquier situación que se presente con el personal que está a su cargo.
- Evaluar el desempeño de todo el personal de la fábrica.
- Proponer y establecer las sanciones pertinentes al personal de acuerdo a las leyes, norma o reglamentos con que cuenta la fábrica.
- Recibir y entregar los pedidos de mercadería de los clientes sean locales o regionales.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Contador General
AREA:	Contabilidad general y de costos
UNIDAD:	Contabilidad
SUPERVISA:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Contable • Departamento de Producción • Departamento de Ventas
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El contador es el encargado de elaborar, analizar y presentar los estados financieros de manera oportuna y razonable basados en las normas contables y tributarias vigentes, además debe dar la información necesaria al gerente propietario para la toma de decisiones en cuanto a aspectos económicos y financieros.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de tres años en el manejo y control de contabilidad general, de costos y tributación. • Tener la capacidad de análisis, cálculos y toma de decisiones en aspectos contables. • Capacidad de juicio y criterios propios, ser objetivo e independiente. • Ser sociable y tolerante. • Ser organizado y confiable en cuanto al manejo de la información contable. • Capacidad de fomentar el trabajo en equipo.
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Ingeniero en Contabilidad Superior y Auditoria – CPA
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la programación, organización, ejecución y control del sistema contable a aplicarse en la fábrica. • Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros para poder asesorar al gerente propietario para una adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. • Mantener la contabilidad de la empresa de manera organizada y actualizada. • Supervisar que la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada. • Entregar información contable basada en las disposiciones legales que establecen las entidades de control. • Realizar las declaraciones y trámites solicitados por el Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control. • Evaluar y establecer los costos de producción. • Establecer las directrices contables necesarias para el adecuado uso de los recursos económicos y materiales que posee la empresa. • Solicitar a cada una de las áreas la información que crea pertinente para su adecuado registro y control. • Presentar permanentemente información contable y financiera a la gerencia. • Diseño y elaboración de documentos para el control de las actividades del personal y de los registros contables. • Revisar los roles de pago del personal de la empresa. • Realizar los pagos de las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. • Asesorar al gerente propietario en cuanto al aumento de sueldos y salarios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. • Revisar las conciliaciones y registro de los movimientos bancarios. • Capacitar al personal de ventas en cuanto al manejo adecuado de los comprobantes de ventas y de los inventarios. • Supervisar las actividades realizadas por el auxiliar contable.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Auxiliar Contable
AREA:	Contabilidad general y de costos
UNIDAD:	Contabilidad
SUPERVISA:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Contable • Departamento de Producción • Departamento de Ventas
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El auxiliar contable es el encargado de registrar las actividades contables de los departamentos de la fábrica los cuales serán supervisados por el contador general para tener un adecuado control de los movimientos contables que realiza la fábrica.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimientos contables y experiencia de 6 meses en cuanto a organización y procesos contables, de producción y tributación. • Ser organizado y confiable en cuanto al manejo de la información contable. • Capacidad de fomentar el trabajo en equipo.
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Ingeniero/a en Contabilidad Superior y Auditoria – CPA y/o Egresado/a en Contabilidad Superior y Auditoria – CPA.
-------------------	---

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes, reglamentos y disposiciones establecidas por el gerente.
- Preparar diariamente los cierres de caja de las ventas diarias y entregarlas a su jefe inmediato.
- Manejar de manera adecuada y oportuna la correspondencia de la fábrica. Registrar en el libro diario las actividades de entradas y salidas del efectivo.
- Archivar de manera oportuna y adecuada los documentos de todos los departamentos de la empresa.
- Realizar arquezos de caja sorpresivos y permanentes y tener un control adecuado.
- Controlar que el personal cumpla con las tareas designadas por la gerencia. Estar en contacto con los clientes en cuanto a los pagos realizados por la adquisición de los productos que ofrece la fábrica.
- Hacer cumplir las disposiciones legales contables cuando lo crea conveniente.
- Controlar que los comprobantes de venta, de compras y de retención cumplan con las disposiciones legales vigentes en el país.
- Preparar los reportes que su jefe inmediato solicite.
- Realizar las conciliaciones bancarias para determinar los cheques pendientes.
- Solicitar a los proveedores el envío de los materiales e insumos de acuerdo a lo establecido en la orden de adquisición de materiales.
- Elaborar los cheques a los proveedores de las materias primas e insumos. Realizar los depósitos que el gerente propietario le encomiende.
- Llevar un registro adecuado de los documentos comerciales y de retención para la oportuna declaración de impuestos. Informar sobre las cuentas pendientes de pago.
- Planificar y realizar inventarios mensuales.
- Realizar controles y análisis para determinar los costos unitarios.
- Determinar el precio de venta de los productos que elabora la fábrica.
- Establecer los procedimientos para el manejo del inventario en cuanto a su registro y los ajustes para su consolidación.
- Registrar el ingreso y despacho de mercadería de la bodega de la fábrica al almacén Centro.
- Crear los códigos de los productos.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Jefe/a de Producción
AREA:	Producción
UNIDAD:	Adquisición de materia prima y bodega de productos
SUPERVISA:	Departamento de Producción
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El jefe/a de producción se encarga de la planificación, organización y control de la producción a través de la oportuna utilización de la mano de obra, de los materiales y de la tecnología con que cuenta la fábrica. Además se encargará de la bodega de materiales e insumos así como también de la bodega de productos terminados.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia por lo menos 1 año en cuanto al manejo de maquinaria, conocimientos de calidad de la tela y en manejo de inventarios de la materia prima e insumos. • Ser dinámico y fomentar el trabajo en equipo. • Capacidad para fortalecer líneas de comunicación y promover un adecuado ambiente laboral.
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Ingeniero/a Industrial, Textil y/o carreras administrativas y contables y/o diseño de modas.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Establecer un plan de trabajo del departamento de producción.
- Mejorar la productividad de la empresa.
- Llevar un registro de tiempos de la producción de las medias.
- Llevar un control de los materiales e insumos utilizados en la elaboración de las medias..
- Informar a la auxiliar contable sobre los pedidos de materia prima e insumos a los proveedores.
- Revisar que los materiales entregados por los proveedores cumplan con los solicitados por la empresa.
- Informar sobre las devoluciones de mercadería a los proveedores por insumos y materiales defectuosos.
- Calcular los costos de producción.
- Realizar las órdenes de producción en base al movimiento de la bodega de productos terminados.
- Informar sobre pedidos especiales con producción.
- Realizar la orden de adquisición de la materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades de la fábrica.
- Tener un adecuado registro en el kárdex del movimiento de la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de las medias.
- Controlar la calidad de los productos en el proceso de producción.
- Entregar los materiales e insumos necesarios para la elaboración de medias.
- Ingresar los productos terminados a la bodega de la fábrica.



PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Diseñador/a
AREA:	Diseño
UNIDAD:	Departamento de producción
SUPERVISA:	Departamento de Producción
DESCRIPCION DEL PUESTO:	Sera la persona encargada de diseñar modelos de acuerdo a las tendencias y necesidades de los clientes, imponiendo así la marca y buen nombre de la empresa.
PERFIL DEL CARGO	
PERSONALES:	Experiencia de dos años en diseño de modas. Tener creatividad e innovación. Tener un buen conocimiento en materia prima, insumos y combinación de colores. Compromiso de fidelidad con la empresa.
FORMACION	
ACADEMICO:	Título de diseñador/a en modas o carreras afines.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las medias para damas, caballeros y niños de acuerdo a las necesidades de los clientes. • Indicar sobre las características que deben cumplir los materiales para la elaboración de las medias. • Elaborar las muestras necesarias hasta que éstas estén perfectas 	



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Operario - Tejedor
AREA:	Tejido
UNIDAD:	Departamento de producción
DESCRIPCION DEL PUESTO:	Es la persona que realiza el tejido o elaboración de las medias de acuerdo a los modelos de las medias que el jefe de producción le indica en la orden de producción.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	Experiencia mínima de 1 año en tejido. Manejo de la maquinaria para las medias. Fomentar el compañerismo y cumplir con las disposiciones que se establezcan en la empresa. Demostrar compromiso y fidelidad en sus tareas diarias.
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Título de maestro Artesanal en confección.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Verificar que la materia prima este en óptimas condiciones para la elaboración de las medias.
- Informar al jefe de producción sobre la calidad de hilos, los materiales e instrumentos que necesita para el cumplimiento de las tareas designadas.
- Minimizar en lo posible el desperdicio de hilos al momento de enhebrar los hilos para las medias.
- Mantener un adecuado cuidado y control de los diseños existentes de las medias que se elabora en la empresa.
- Realizar mantenimiento permanente de sus herramientas de trabajo.
- Comunicar al jefe de área sobre la reposición de la materia prima en cuanto a colores, tipo de hilos entre otros.
- Registrar la cantidad de los productos elaborados por talla, color y modelo.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Operarias/os de Remallado
AREA:	Remallado
UNIDAD:	Departamento de producción
DESCRIPCION DEL PUESTO:	Es el personal que se encarga del remallado (cierre de las puntas de las medias mediante la utilización de la maquinaria que existe en la empresa basando su trabajo en la calidad.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia mínima de 6 meses en el manejo de maquinaria industrial y remallada de medias. Iniciativa y creatividad para la solución de problemas. Ser amigable y fomentar el trabajo en equipo.
--------------------	--

FORMACION

ACADEMICO:	Estudiante o maestra/o en corte y confección.
-------------------	---

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las disposiciones existentes en la fábrica.
- Recibir y contar las docenas de medias a remallar para dar aviso inmediato al jefe de área en caso de no estar completas.
- Realizar las tareas designadas por el jefe de producción de acuerdo al nivel de conocimiento en el remallado de medias.
- Solicitar oportunamente los materiales que necesite para el desempeño de sus actividades.
- Realizar una limpieza permanente de la maquinaria que está bajo su responsabilidad, e informar de manera inmediata cualquier problema existente en el uso de la maquinaria para su oportuna reparación.
- Usar de manera adecuada los insumos y materiales para el remallado.
- Revisar que las medias estén en perfecto estado.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Operarias/os Planchado y empackado
AREA:	Planchado y empackado
UNIDAD:	Departamento de producción
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El personal tiene que verificar que las medias estén en perfecto estado para garantizar que el producto cumple con la calidad que ofrece la empresa a sus clientes.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para poder detectar que las medias estén en perfecto estado. • Habilidad manual para planchar y empackar las medias. <ul style="list-style-type: none"> • Tener iniciativa para solucionar problemas.
--------------------	--

FORMACION

ACADEMICO:	Título bachiller no se requiere especialidad.
-------------------	---

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Revisar que las medias estén en perfecto estado sin fallas, sin manchas con las costuras bien realizadas y con los acabados pertinentes del caso.
- Ordenar las medias de acuerdo a las tallas y conforme a las combinaciones establecidas por el diseñador.
- Cortar los hilos y en caso de encontrar fallas buscar los correctivos pertinentes e informar al jefe del área.
- Colocar plastiflechas, etiquetas y realizar el doblado y empackado del producto.
- Entregar los productos para ingresarlos a la bodega de la fábrica.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Jefe de Ventas
AREA:	Jefatura de ventas
UNIDAD:	Departamento de ventas
SUPERVISA :	Almacén de Fabrica y Almacén del Centro
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El jefe/a de ventas será el responsable de supervisar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el personal del almacén centro, así como también el de fortalecer y crear estrategias de ventas y atención al cliente. Ser organizado y cumplir con las disposiciones internas de la empresa

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de tres años en ventas de medias. • Tener un adecuado nivel de comunicación con el personal a su cargo así como también con los clientes. • Ser dinámico y fomentar el trabajo en equipo
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Ingeniero/a en Contabilidad Superior y Auditoria-CPA, Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Planificar, dirigir y controlar las actividades realizadas por el personal de ventas para cumplir y hacer cumplir las metas propuestas por la empresa.
- Supervisar al personal que tengan ordenado el local.
- Exigir al personal que realice la lista de productos a solicitarse a la fábrica.
- Dirigir la exhibición de medias en los mostradores.
- Capacitar al personal en cuanto a técnicas de atención al cliente y manejo del sistema de facturación.
- Cuidar la documentación del local y entregársela al auxiliar contable.
- Registrar el listado de mercaderías que estén defectuosos para devolverlos o cambiarlos a la fábrica.
- Realizar e informar a contabilidad sobre los créditos que el personal solicite por la adquisición de las medias en los almacenes de la empresa.
- Informar cualquier novedad al auxiliar contable o jefe de personal sobre cualquier problema existente en el departamento de ventas.



PERFIL DEL PUESTO

CARGO:	Asesor de Ventas
AREA:	Ventas
UNIDAD:	Almacén fábrica y almacén centro
DESCRIPCION DEL PUESTO:	El asesor/a de ventas deberá ofrecer un servicio eficiente mediante el asesoramiento en la adquisición de los productos a los clientes en cuanto a talla, modelos, colores, calidad. Además deberá resolver cualquier inquietud que tenga el cliente en cuanto a los productos que ofrece la fábrica.

PERFIL DEL CARGO

PERSONALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en ventas y manejo de computadoras mínimo 6 meses. • Adecuado cuidado de su imagen personal. • Disponibilidad trabajo bajo presión y a tiempo completo. • Capacidad de ganarse la confianza del cliente y facilidad de palabra. Tener ética y buenos modales. • Habilidad para satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes. • Ser paciente.
--------------------	---

FORMACION

ACADEMICO:	Tener estudios superiores en Marketing, Contabilidad Superior y Auditoria – CPA, Administración de empresas o carreras afines.
-------------------	--

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender de manera ágil y oportuna a los clientes, con amabilidad y respeto.
- Asesorar al cliente en cuanto a las tallas y tamaños de las medias de acuerdo a la edad.
- Informar al cliente sobre los descuentos y formas de pago que tiene establecido la empresa.
- Mantener siempre el almacén con mercadería para esto deberá realizar semanalmente una lista de reposición de mercadería.
- Informar al jefe del área cualquier novedad que exista en el almacén.
- Recibir y arreglar en las perchas la mercadería enviada desde la bodega de la fábrica.
- Colaborar en la realización de los inventarios de la mercadería del almacén.
- Facturar sin excepción la venta de los productos.
- Entregar contando y revisando con la factura con el sello de cancelado la mercadería al cliente.
- Realizar los cobros por la venta de mercadería cuando sea necesario.
- Manejar el fondo de caja chica.
- Mantener limpio y ordenado el local.
- Impulsar la venta de todos los productos que ofrece la empresa.
- Abrir y cerrar el almacén de acuerdo al horario establecido.
- Tiene la responsabilidad por los bienes existentes en el almacén
- Solicitar los materiales e insumos necesarios para el orden y mantenimiento del local.

3.4.10. POLÍTICAS

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Se debe tener en cuenta como políticas administrativas las siguientes:

Programar las capacitaciones necesarias para que el personal de la empresa este en constante aprendizaje para mejorar el desempeño de sus funciones logrando eficiencia y calidad en sus actividades.

Las sanciones por la omisión e incumplimiento de las funciones, políticas y procedimientos establecidas para el personal por parte de la empresa serán de 15,00 USD, por cada falta.

Las remuneraciones del personal debe estar basado en los establecidos por la ley, su pago será semanalmente de acuerdo a los informes presentados por el jefe de personal.

El personal debe cumplir con el horario de trabajo e ingresar puntualmente, los atrasos serán registrados y cada minuto tendrá un costo de 0,35 centavos de dólar, se dispensará el atraso de 10 minutos a la semana por una vez en el mes, pero si el atraso es reiterado serán descontados sin excepción alguna.

El cálculo de las remuneraciones del personal que ganan el salario por obra se realizará en base a las unidades producidas en la semana.

El personal deberá solicitar el permiso que necesite con 8 horas de anticipación al jefe de personal sea personalmente o por cualquier otro medio, si el permiso es debido a problemas de salud del trabajador o de algún familiar que está bajo su cargo, por capacitaciones referentes a su área de trabajo, o la realización de trámites para solucionar problemas familiares no serán descontados.

Se reconoce las horas extras y pago de los días feriados conforme a lo establecido por la ley.

El personal de producción tiene derecho a los días feriados sin ser descontados de su salario, pero el personal de ventas y el de supervisión debido a que la empresa depende económicamente de las ventas y por ende se debe aprovechar estos días laborará normalmente y tendrá un incentivo del 8% del total de las ventas realizadas por día más el pago de la semana de acuerdo al código del vendedor y un día libre adicional al que tiene.

El horario de trabajo para el personal será de 08h00 a 12h00 por la mañana y de 14h00 a 18h00 en la tarde de lunes a viernes, el sábado se laborará medio día.

El personal de ventas se turnará para recibir la caja y constatará su existencia de acuerdo al cierre de caja y al valor registrado en el documento a ser utilizado para el siguiente día.

Una vez revisada la caja el personal puede retirarse de sus funciones.

El auxiliar contable junto con el gerente propietario deberán realizar el cuadre de la caja, el tiempo que lleva cerrar la caja no se tomara en cuenta como horas extras ya que están cumpliendo con sus obligaciones.

Tienen la responsabilidad de encontrar y solucionar los problemas en cuanto al movimiento del efectivo.

El personal de ventas tiene derecho a un día libre en la semana, si tuviere una falta injustificada deberá ser repuesta con su día libre.

El personal de ventas y de producción deberá utilizar el uniforme que les corresponde y que la empresa le da para que el cliente pueda identificar

al personal por seguridad y control. Debe tener un adecuado cuidado personal, en caso de maquillaje tiene 10 minutos para su arreglo antes de iniciar sus labores caso contrario recibirá la sanción correspondiente.

El servicio telefónico convencional será para comunicar cualquier situación referente a la empresa en cuanto a comunicación interna o externa, el personal tiene derecho al uso de este servicio siempre y cuando sean para resolver problemas familiares.

El uso del celular será moderado y controlado debido a que puede causar distracción en el desempeño de sus funciones. En el departamento de ventas el celular deberá estar el timbre bajo y solo contestar por 5 minutos en caso de emergencia cuando esté atendiendo a un cliente, el enviar y recibir mensajes lo hará en las horas de almuerzo. Si no cumple esta disposición y lo hace en forma reiterada omitiendo sus obligaciones tendrá una multa.

POLÍTICAS DE VENTAS

Atender de manera cordial y amable al cliente desde que ingresa al local, brindarle la atención que necesite sin distraerse en otras actividades ya que el cliente es importante para nosotros, en lo posible ganarse su confianza otorgándole cualquier información que necesite.

Los descuentos se harán dependiendo del monto y si solicita el cliente el descuento que será del 4% caso contrario no.

Por ningún motivo se aceptarán cheques como parte de pago por la adquisición de la mercedaria, solo el gerente propietario es el único autorizado a hacerlo, por ende solo bajo su responsabilidad y autorización el jefe de ventas recibirá el cheque.

El cliente deberá cancelar la adquisición de los productos en efectivo. Ya que en la fábrica no existe el cobro con tarjetas.

Los clientes que se dedican al comercio, para poderles dar al precio de por mayor deberá llevar mínimo tres unidades por modelo y por talla, caso contrario se tomará en cuenta un monto superior o igual a 600,00 USD en efectivo.

Cuando un cliente de otra ciudad solicite el envío de mercadería primero tendrá que depositar el dinero a la cuenta que se le especifique para su realizar el envío de los productos.

En el local siempre debe existir mercadería necesaria para satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a tallas, colores, modelos, por ende se debe realizar una lista de los productos que se necesita en el local, esta lista deberá ser hecha semanalmente todos los días lunes para que la bodega de la fábrica despache el pedido el martes.

POLÍTICAS CONTABLES

El personal tiene derecho a un crédito por la compra de los productos en los almacenes de la empresa, el precio será al por mayor sin importar el valor. Se emitirá la venta en una factura con copia. La copia se enviará a contabilidad junto con los cierres de caja para su registro en libros, la original será entregada al personal, dicho crédito será descontado semanalmente o de acuerdo a la posibilidad de pago del personal.

Personas ajenas a la empresa no tienen derecho a dichos créditos, a excepción de que el gerente propietario los autorice y sean bajo su responsabilidad.

Todos los días se realizará cierres de caja cuando se haya cumplido con el horario de trabajo, se imprimirá el informe de ventas del sistema de

facturación y se procederá a llenar el documento de cierre de caja, también se registrarán los pagos y gastos realizados con sus respectivos respaldos. Se determinará el valor de caja para el siguiente día y el valor retirar el gerente propietario.

Solo el gerente propietario es la persona autorizada para retirar el efectivo en sobre cerrado, previa firma en el cierre de caja para sustentar el retiro, es importante que conste su firma para evitar problemas a futuro.

Los gastos que se hagan con el dinero de las ventas diarias son los que se dan en el día y estos pueden ser para gastos personales del propietario y su familia, compra de insumos, materiales de oficina, tarjetas de almuerzo personal, los pagos realizados al personal, pago de seguridad, pago a la imprenta, servicios básicos y otros necesarios para el desempeño de las actividades de la empresa con su respectivo respaldo (factura).

Para el caso de sueltos se tendrá una caja chica la cual siempre deber tener sueltos, el monto será de 200,00 USD y el jefe de ventas deberá informar sobre la necesidad de sueltos y solo el gerente propietario será el encargado de retirar el dinero para el cambio previo arqueo de caja y firma para sustentar el retiro. La devolución del efectivo será también registrado en el informe con firmas de responsabilidad. En caso de emergencia se realizará pagos con el monto de caja chica pero se debe realizar su reposición de manera inmediata. Para su control se realizará arqueos sorpresivos y permanentes.

Cada mes se realizará el inventario de los productos y se analizará el movimiento de cada producto, los productos que no han tenido movimiento en este periodo se los pondrá a promociones con el 10% de descuento hasta agotar stock.

La comunicación entre el gerente-propietario y el contador debe ser directa y frecuente con la finalidad de que conozcan las decisiones tomadas en cuanto a políticas contables y administrativas.

El contador revisará una a una las cuentas de manera mensual o en el tiempo que considere necesario el dueño.

Los desembolsos o pagos que realice el contador deberán tener la firma de autorización del gerente, mismo que se verá reflejado en los documentos de soporte internos de la empresa.

Los documentos de soporte deberán ser archivados en forma lógica y secuencial.

El contador o el auxiliar contable deben mantener actualizado el kárdex de la cuenta de proveedores con el fin de realizar el pago oportuno.

Para el cálculo de provisión de cuentas incobrables se considerará el 1% sobre las cuentas y documentos por cobrar concedidos.

El método de valoración de inventarios a utilizarse es el Promedio Ponderado.

El método de depreciación a utilizarse será el Método Legal o de línea recta.

Es responsabilidad del contador, realizar los Estados financieros y presentar en forma mensual o cuando determine el gerente.

Es compromiso del contador presentar las declaraciones tributarias en forma mensual al Servicio de Rentas Internas (SRI).

■ POLÍTICAS FINANCIERAS

Se debe realizar análisis financieros mensuales para poder conocer la situación real de la empresa para la adecuada toma de decisiones en cuanto a solicitudes de préstamos, contratación de personal, adquisición de nueva maquinaria, etc.

El departamento contable será el único que tiene la autorización de realizar de manera objetiva y a juicio profesional los análisis financieros para poder entregarlos y explicarlos al gerente propietario para tomar las acciones correctivas.

3.5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE FORMULARIOS PARA TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Desde tiempos inmemorables el hombre siempre ha tenido su apego por la necesidad de expresar sus ideas y pensamientos en forma escrita. De esta práctica no se escapa el mundo de los negocios, y es precisamente por esta razón que surgen los formularios.

Los formularios son documentos que se utilizan para capturar información para el registro control y/o proceso de las operaciones; es un papel que contiene datos pre-impresos y espacios en blanco en el cual se anotaran los datos que servirán para realizar operaciones de diversa naturaleza.

Sin lugar a duda la totalidad de transacciones que efectúa una entidad tienen que estar debidamente respaldadas en documentos los cuales sirve como evidencia de la labor efectuada. Por ejemplo; cuando una persona efectúa una compra en un local comercial, el vendedor le extiende una factura, una copia de la misma se queda con el vendedor y la original se la lleva el cliente como certificación de la adquisición que realizó.

CARACTERÍSTICAS DE LOS FORMULARIOS

Cada formulario se debe diseñar de acuerdo a las necesidades operativas de cada ente en particular. Sin embargo las características mínimas que debe contener el formulario son:

- ✓ Cada formulario se debe diseñar para un procedimiento específico.
- ✓ Su diseño tiene que ser sencillo.
- ✓ El orden con el cual se solicite la información debe ser coherente con la secuencia de generación de los datos.
- ✓ Las diversas copias deben ser realizadas y entregadas solamente aquel departamento que maneja la información que contiene los mencionados formularios.
- ✓ Tomando en cuenta el concepto de costo – beneficio, se deben instaurar formularios prenumerados.
- ✓ Los espacios para las autorizaciones y aprobaciones dentro de un formulario deben ser adecuados y suficientes.
- ✓ Tienen que diseñarse con la finalidad de agilizar procedimientos.
- ✓ Uniformidad, claridad y contraste (lograr que el color en ciertas áreas del formulario jerarquice y capte la atención del usuario).
- ✓ Los formularios deben contener solo los datos estrictamente necesarios.

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LOS FORMULARIOS

Los formularios dentro de una organización se constituyen en la memoria escrita de las operaciones efectuadas, y persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Permitir el registro de información y proporcionarla.
- ✓ Establecer un control de las actividades.
- ✓ Gestionar y ejecutar operaciones de carácter administrativo.

FUNCIONES DE LOS FORMULARIOS

Las funciones primordiales de los formularios son:

- ✓ Otorgar autorizaciones, instrucciones o información.
- ✓ Permite rapidez en los procesos (eliminar copias a mano).
- ✓ Proporcionar uniformidad de la información.
- ✓ Constituir medios de prueba de operaciones realizadas.
- ✓ Lograr exactitud de la información.

DISEÑO DE LOS FORMULARIOS

Un formulario bien estructurado garantiza la eficiencia y funcionalidad de los procedimientos que se llevan a cabo, por aquello todo formulario tendrá que cumplir al menos con lo siguiente:

- ✓ Facilidad para su relleno.- Los campos que permiten la entrada de datos en un formulario deben tener el suficiente espacio, lo cual permita la escritura legible de la información solicitada. Así mismo, el formulario para facilitar su llenado puede llevar instrucciones.
- ✓ Disminuir las posibilidades de error.- En los formularios se deben reducir al máximo las posibilidades de error en su llenado por aquello solo los campos a utilizar tienen que constar claramente identificados. Es importante señalar que cuando más cerrada sea la respuesta solicitada en el formulario, mejor información se obtiene.
- ✓ Estética.- Se refiere a la buena apariencia física que debe tener un formulario, tomando en cuenta aspectos como: Diseño, Reproducción e Imagen empresarial, el color de los formularios, el tipo de letra utilizada y otros, son factores importantes para la estética de los formularios.
- ✓ Reducción de Costos.- Cada formulario desarrollado debe formularse con costo mínimo, pero sin embargo tiene que cubrir todos los requerimientos y especificaciones de operatividad. Por aquellos, es importante analizar las posibilidades de cambio mejorar o eliminaciones de formularios.

3.5.1. DESARROLLO DE LOS PROCESOS BASICOS

En el caso específico de “MEDIAS RUBYTEX” se ha tomado como referencia para el diseño e implantación de formularios, áreas principales de la entidad, de las cuales se desprende la mayor parte la información.

PROPUESTA DE FORMULARIOS PARA LOS PROCESOS BÁSICOS

Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio, ya que a partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado; en estos procesos intervienen varias áreas de la empresa y tienen un impacto directo en el cliente y sus requerimientos.

Para el desarrollo de los procesos básico y de apoyo necesitamos primeramente realizar los siguientes controles:

- ✓ **Control de las actividades desempeñadas por los departamentos de la empresa.**


El gerente propietario para conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades de los departamentos existentes en la empresa deberá realizar reuniones semanales con los responsables de cada área en el cual se establecerán las estrategias necesarias para el cumplimiento sus funciones.

Para poder tener un control se registrarán las actividades que deben cumplir cada departamento semanalmente así también se registrará el nivel de cumplimiento y las correcciones necesarias para la solución de problemas, a continuación se presenta el documento para el control de actividades:

		N°
<i>Fabrica de Medias</i> CONTROL DE ACTIVIDADES		
DEPARTAMENTO:		
RESPONSABLE:		
FECHA:	ELABORADO POR:	
ACTIVIDADES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
OBSERVACIONES:		
.....		

✓ **Control de asistencia del personal**

El jefe de personal deberá llevar un control del cumplimiento del horario de trabajo para lo cual deberá llevar el siguiente registro:

						N°
<i>Fabrica de Medias</i> CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL						
FECHA:						
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	ENTRADA TURNO	FIRMA	SALIDA TURNO	FIRMA	
OBSERVACIONES:						
.....						

➤ **FORMULARIO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

El jefe de producción junto con el área de diseño y tejido deberán estar pendientes de la existencia de los materiales e insumos para la elaboración de las medias. Este control lo deberán hacer cada vez que se haga la requisición de materiales para el tejido. Cuando el inventario de materiales e insumos llegue a su mínimo en existencias se deberá llenar el siguiente documento el cual deberá ser entregado al departamento contable para la realización del pedido a los proveedores.

 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p><i>Fabrica de Medias</i></p> </div> <div style="text-align: right;"> <p>Nº</p> </div> </div>		
ORDEN DE ADQUISICION DE MATERIALES E INSUMOS		
FECHA: ELABORADO POR:		
PROVEEDOR: APROBADO POR:		
CODIGO	DETALLE	CANTIDAD
OBSERVACIONES:		

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO	PAG.:	2
ADQUISICION DE LA MATERIA PRIMA	FECHA:	20 / 12 / 2013
		

OBJETIVO.- Obtener la materia prima para el normal funcionamiento de la planta de producción.

ALCANCE.- Este procedimiento se aplicara a todos los proveedores de materia prima e insumos tales como: hilos de toda clase que se necesitan para la elaboración de cada tipo, modelo o diseño de medias, etiquetas, fundas, ganchos, etc., los cuales son utilizados para la fábrica en la producción de medias.

USUARIOS.- Jefe de producción, auxiliar contable y/ o contador, gerente propietario y proveedor.

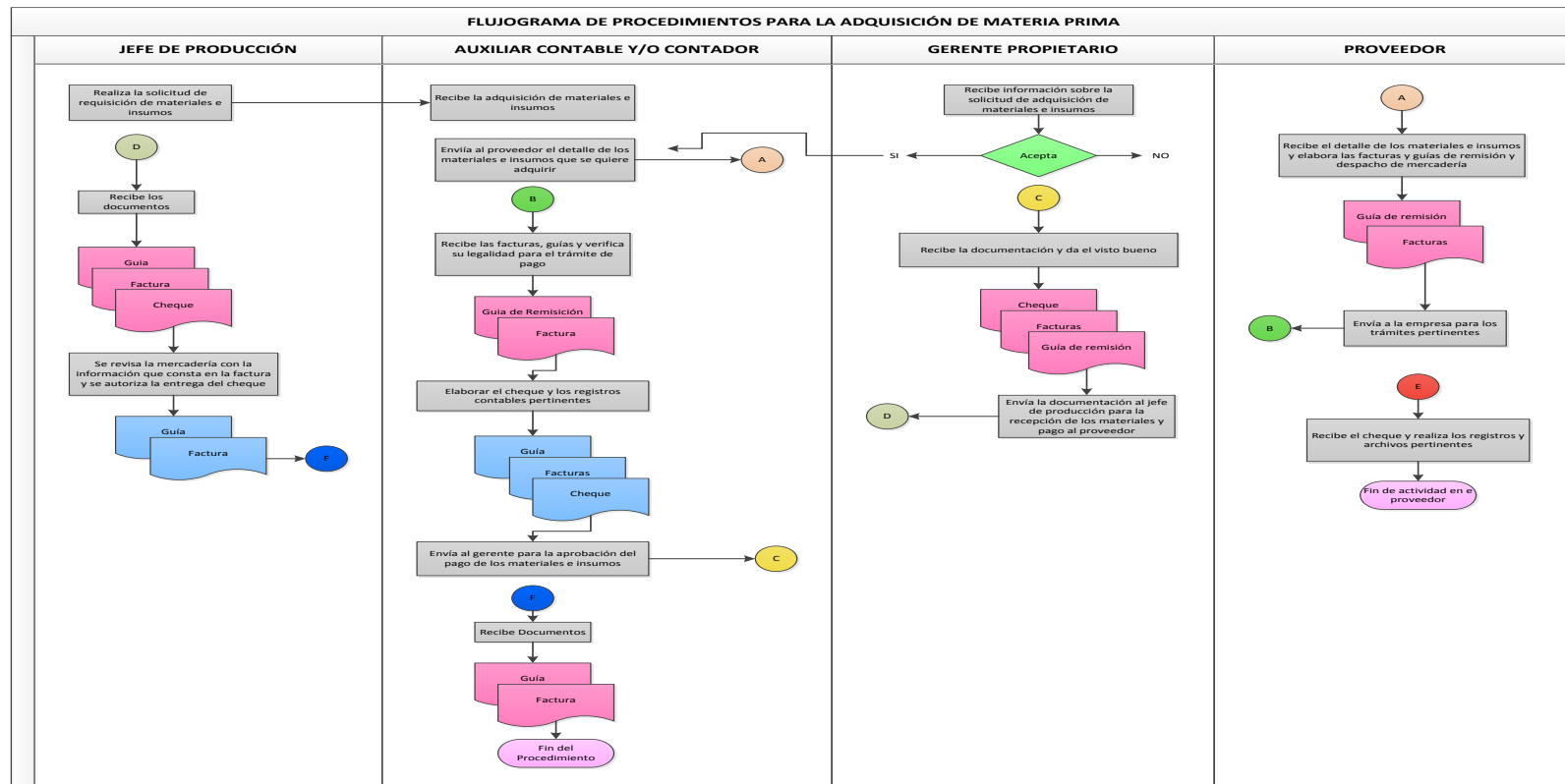
DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- Jefe de Producción** realiza la solicitud de requisición de materiales e insumos.
- 2.- Auxiliar Contable y/o Contador** recibe la requisición de materiales e insumos.
- 3.- Gerente Propietario** recibe información sobre la solicitud de adquisición de materiales e insumos.
- 4.- Auxiliar Contable y/o Contador** envía al proveedor el detalle de los materiales e insumos que se quiere adquirir.
- 5.- Proveedor** recibe el detalle de los materiales e insumos y elabora las facturas y guías de remisión y despacho de mercadería.

- 6.- Proveedor** envía a la empresa para los trámites pertinentes
- 7.- Auxiliar Contable y/o Contador** recibe las facturas, guía y verifica su legalidad para el trámite de pago.
- 8.- Auxiliar Contable y/o Contador** elabora el cheque y los registros contables pertinentes.
- 9.- Auxiliar Contable y/o Contador** envía al gerente para la aprobación del pago de los materiales e insumos.
- 10.- Gerente Propietario** recibe la documentación y da el visto bueno.
- 11.- Gerente Propietario** envía la documentación al jefe de producción para la recepción de los materiales y pago al proveedor.
- 12.- Jefe de Producción** recibe los documentos
- 13.- Jefe de Producción** revisa la mercadería con la información que consta en la factura y se autoriza la entrega del cheque.
- 14.- Proveedor** recibe el cheque y realiza los registros y archivos pertinentes.
- 15.- Jefe de Producción** Envía la factura a contabilidad para su archivo.
- 16.- Auxiliar Contable y/o Contador** recibe documentos.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICION DE MATERIA PRIMA

Gráfico 57 FLUJOGRAMA PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES




Elaborado por: La autora

➤ FORMULARIO PARA LA PRODUCCIÓN O ELABORACION DE LAS MEDIAS

Elaboración de las órdenes de producción

Debe realizarse órdenes de producción para mantener un stock equilibrado de mercaderías para el despacho al puesto del mercado y para la venta en la fábrica, a continuación se presenta el siguiente documento:

 <p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive;">Fábrica de Medias</p>				Nº
ORDEN DE PRODUCCION ELABORADO-POR..... FECHA:..... APROBADO POR:.....				
PRODUCTO	TALLAS	CANTIDAD	COLORES	
OBSERVACIONES: 				

Control de inventarios


Es necesario llevar un control adecuado de los bienes que posee la empresa por ende se debe establecer estrategias para evitar problemas por lo cual se establece lo siguiente:

En el caso del manejo de los materiales e insumos para el tejido de las medias se debe llenar el registro de requisición de materiales de acuerdo a lo establecido.

					
N°					
<i>Fabrica de Medias</i>					
REQUISICION DE MATERIALES E INSUMOS					
FECHA:.....			ELABORADO POR:.....		
PRODUCTO:.....			APROBADO POR:.....		
DETALLE	PROVEEDOR	COLOR	UNIDADES (KILOS)	DEVUELTO	MATERIAL USADO
OBSERVACIONES:					

Control de Producción

Se debe tener un registro de las unidades elaboradas por modelo o diseño y por tallas para poderlas controlar con el total de las docenas terminadas e ingresadas a la bodega de la fábrica y para lo cual se necesita del siguiente formulario.



Fábrica de Medias

Nº

REGISTRO DE LAS UNIDADES TEJIDAS Y REMALLADAS

FECHA:.....

ELABORADO

POR.....

PRODUCTO:.....

CANTIDAD	DETALLE	TALLA

OBSERVACIONES:.....


.....

.....

Control de Productos terminados

Para el control de los productos terminados de igual manera presentamos el siguiente formulario que será de gran ayuda para registrar las unidades reales que se producen a continuación presentamos el siguiente formulario.

N°



REGISTRO DE UNIDADES TERMINADAS

FECHA:.....
ELABORADO POR.....

TALLAS	CANTIDAD TEJIDA	CANTIDAD TERMINADO	DIFERENCIA

OBSERVACIONES:.....

PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN O ELABORACION DE MEDIAS

PROCEDIMIENTO	PAG.:	2
PRODUCCION O ELABORACION DE MEDIAS	FECHA:	20 / 12 / 2013
		

OBJETIVO.- describir en forma clara cada uno de los procesos a realizar para la producción de las medias.

ALCANCE.- Este procedimiento se aplicara para la elaboración de las medias como: para damas, caballeros, niños ya sea en colores, modelos o diseños de medias, etc., los cuales son elaborados para la satisfacción de los clientes.

USUARIOS.- Jefe de producción, tejido, confección, planchado y empacado.

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- **Jefe de Producción** realiza las órdenes de producción.
- 2.- **Jefe de Producción** envía las órdenes de producción al área de tejido.
- 3.- **Tejido** recibe las órdenes de producción y procede a enhebrar los hilos.
- 4.- **Tejido** realiza el diseño o modelo.
- 5.- **Tejido** registra las unidades producidas por talla y modelo.
- 6.- **Tejido** envía las medias a remallar (cierre de las puntas)

7.- Confección o remallado recepción de las medias contando por modelos y por tallas.

8.- Confección o remallado cierra las puntas de las medias con la utilización de la maquina existente en el taller (Overlok).

9.- Confección o remallado envía las medias al área del planchado y empaque.

10.- Planchado y empacado recepción de las medias

11.- Planchado y empacado revisión de las medias para determinar si están en perfecto estado.

12.- Planchado y empacado planchar, etiquetar, doblar y empacar las medias conforme al modelo, color y tallas.

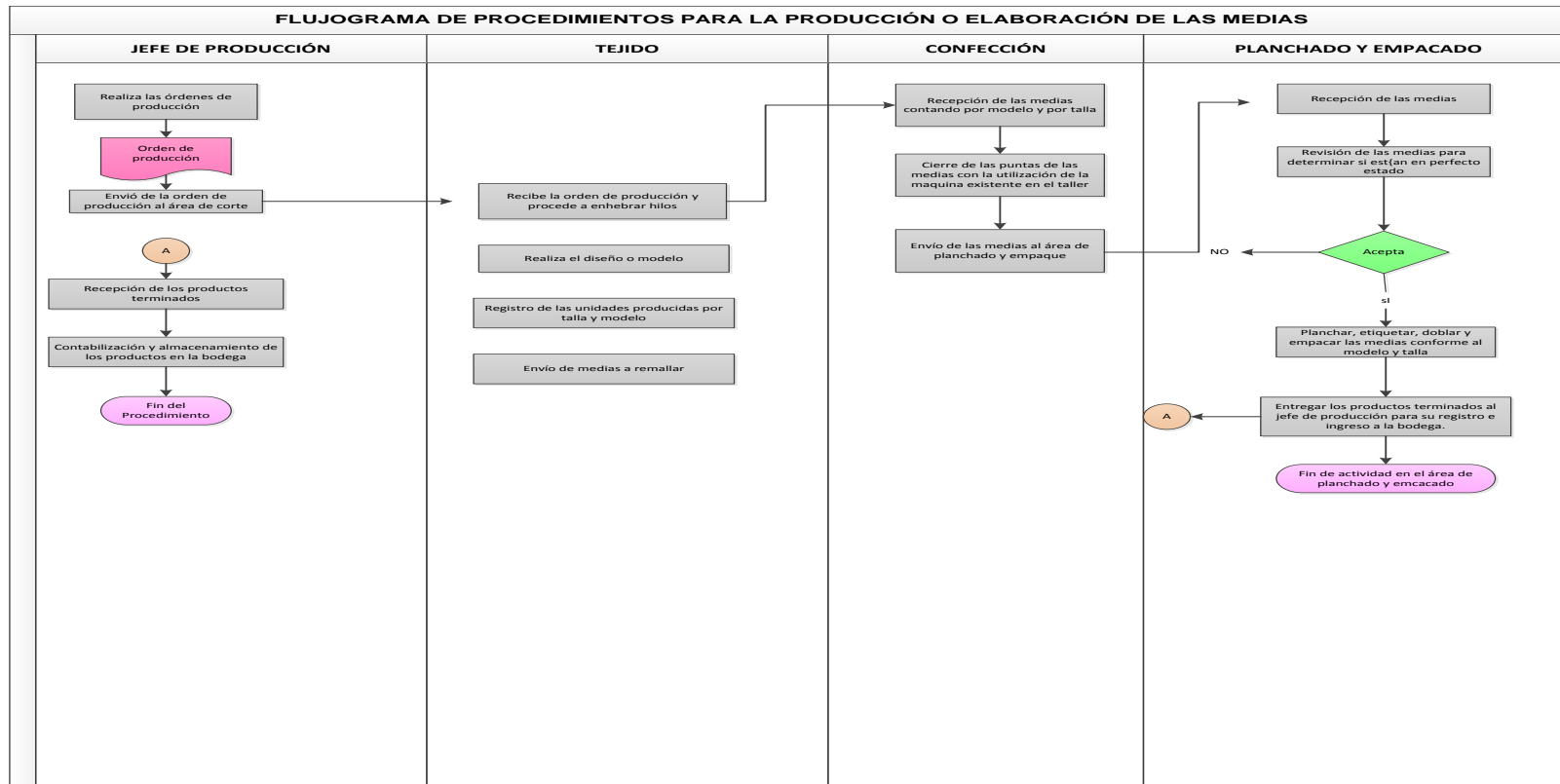
13.- Planchado y empacado entregar los productos terminados al jefe de producción para su registro e ingreso a la bodega.

14.- Jefe de Producción recepción de los productos terminados.

15.- Jefe de Producción contabilización y almacenamiento de los productos en la bodega.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA PRODUCCIÓN O ELABORACIÓN DE LAS MEDIAS


Gráfico 58 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION O ELABORACIÓN DE LAS MEDIAS



Elaborado por: La autora

➤ **VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR**

Es un documento que “MEDIAS RUBYTEX” debe entrega al consumidor; por la adquisición de los productos que ofrece.



CARLOS H. CATUCUAMBA C.

R.U.C. 1002845871001

Matriz -Cdda. Del Chofer Calle Bolivia 4-84 v Paraquav

Telefonos: 06 2 602251 / 09 999 190- 555
116200371

IBARRA -
ECUADOR

FACTURA N°

001-001-0000001

Aut. S.R.I.

CLIENTE:

FECHA:

TELÉFONO: DIRECCIÓN:

VENDEROR:


R.U.C. / C.I.

CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>.....</div> <div>.....</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div>PROPIETARIA</div> <div>CLIENTE</div> </div>			SUBTOTAL	
			DESCUENT	
			IVA	
			IVA	
			VAL OR	

IMPRESA OFFSET “GUTENBERG” TELÉFONO 2907344 RUC 1000742567001 AUT N° 1426 AVILA MONTALVO JAIME GUSTAVO

FECHA IMPRESIÓN SEPTIEMBRE DEL 2010 CADUCA SEPTIEMBRE DEL 2011 DEL 0000001 AL 0000100 ADQUIRIENTE: ORIGINAL- EMISOR: COPIA

PROCEDIMIENTO PARA LAS VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR

PROCEDIMIENTO	PAG.:	2
VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR	FECHA:	20 / 12 / 2013
		

OBJETIVO.- Establecer un modelo de ventas efectivo, promoviendo la venta y distribución de los productos que se elaboran, y propiciar la comercialización de estos productos en la provincia de Imbabura a fin de obtener buenos ingresos por las ventas realizadas.

ALCANCE.- Este procedimiento se aplicara para las ventas al por mayor y menor de las medias ya sea ventas al por mayor o menor, en colores, modelos o diseños de medias, etc., los cuales están aptos para la venta.

USUARIOS.- Cliente, jefe de personal, jefe de producción y auxiliar contable.

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- **Cliente** realiza el pedido de los productos que desea adquirir.
- 2.- **Jefe de Personal** recibe el pedido de los productos que necesita el cliente y envía la el pedido al jefe de producción y a contabilidad.
- 3.- **Jefe de Producción** recibe el pedido del cliente para verificar existencias o para solicitar su confección.
- 4.- **Jefe de Personal** envía el pedido al auxiliar contable para la realización de la proforma.

5.- Auxiliar Contable recibe el pedido de productos del cliente y elabora la proforma.

6.- Auxiliar Contable envía la proforma al jefe de personal.

7.- Jefe de Personal recibe la proforma.

8.- Jefe de Personal comunica al cliente el valor a depositar o cancelar en efectivo.

9.- Cliente recibe la información sobre el valor de la factura.

10.- Auxiliar Contable revisa el dinero o depósito y emite la factura original y copia.

11.- Auxiliar Contable se envía la factura original al jefe de producción para preparar la mercadería.

12.- Jefe de Producción recibe la factura y prepara la mercadería para despachar la mercadería al cliente.

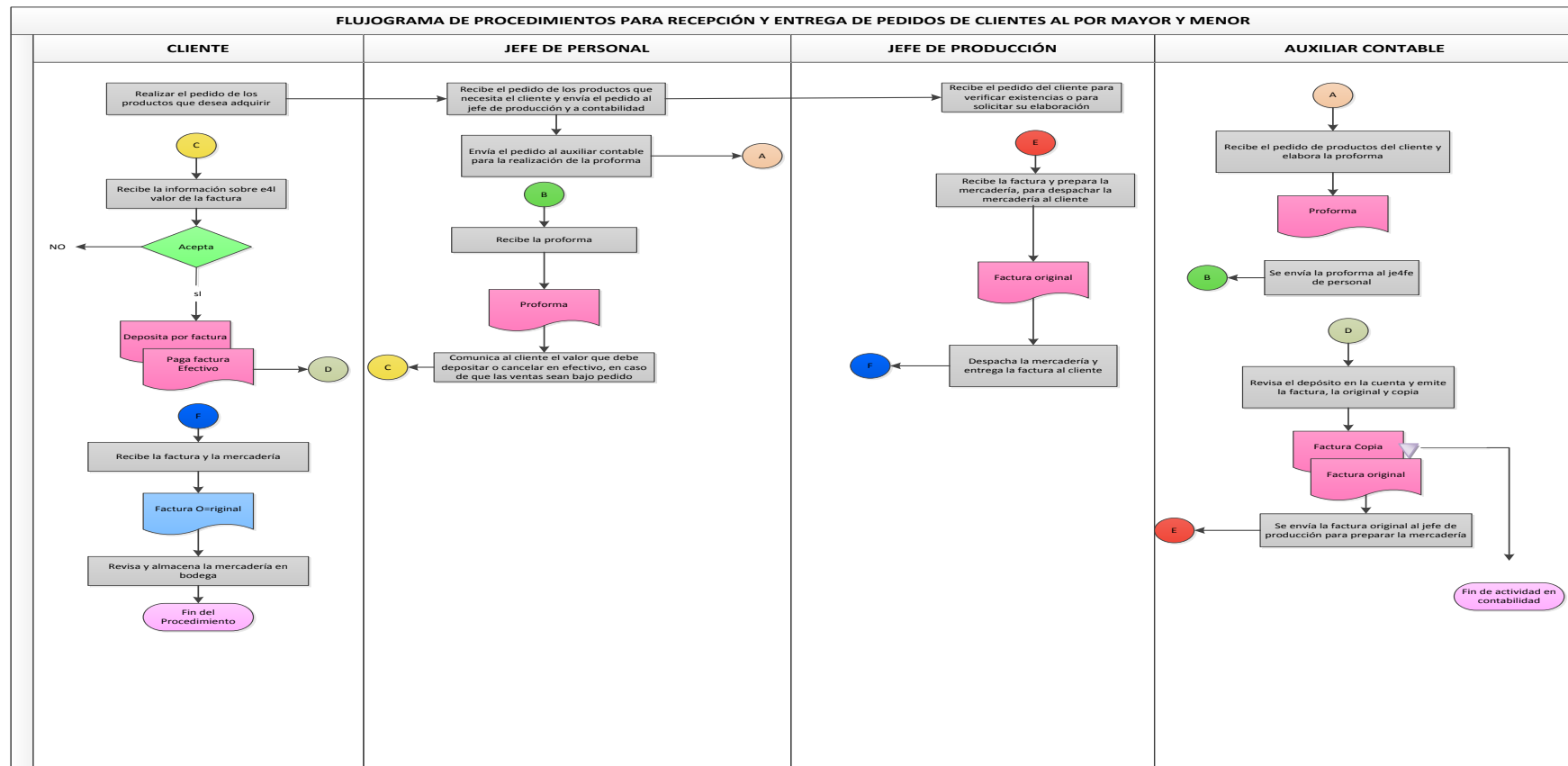
13.- Jefe de Producción despacha la mercadería y entrega la factura original al cliente.

14.- Cliente recibe la factura y mercadería.

15.- Cliente revisa y almacena la mercadería en bodega.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR

Gráfico 59 FLUJOGRAMA DE VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR




Elaborado por: la autora

➤ FORMULARIO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Recepción de pedidos de mercadería

Normalmente se elabora los productos para poder solventar las ventas que se realizan en los almacenes pero se está también trabajando bajo pedido para clientes fijos por lo que se debe tener un control adecuado de los pedidos que hacen dichos clientes, para lo cual se propone el siguiente documento:

 <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <i>Fábrica de Medias</i> </div> <div style="text-align: right;">N°</div> </div>					
PEDIDO DE MERCADERIA					
FECHA:.....			ELABORADO POR.....		
CLIENTE:.....			APROBADO		
POR:.....			TELÉFONO:.....		
CIUDAD:.....					
CANTIDAD	PRODUCTO	TALLAS	COLORES	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
OBSERVACIONES:					

PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCION DE LOS CLIENTES

PROCEDIMIENTO	PAG.:	2
ATENCION AL CLIENTE	FECHA:	20 / 12 / 2013
		

OBJETIVO.- El objetivo de este proceso es prestar un servicio integral al cliente.

ALCANCE.- Este procedimiento se aplicara para la atención a los clientes internos como externos, en cuanto al alcance del proceso este incluye lo siguiente: información adecuada a los usuarios, buen trato, comunicación con los clientes de manera frecuente, entre otros.

USUARIOS.- Cliente, asesor/a de ventas y jefe de ventas.

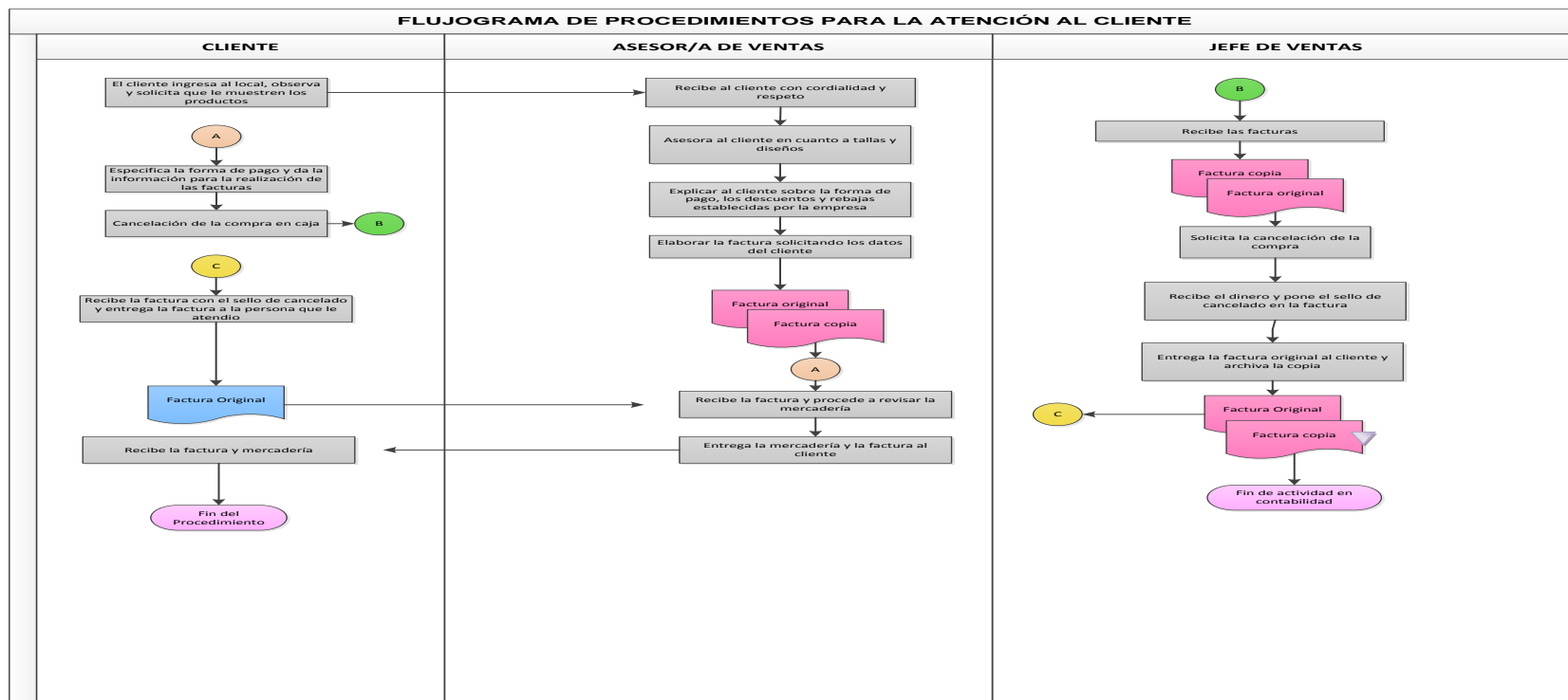
DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- Cliente** El cliente ingresa al local, observa y solicita que le muestren los productos
- 2.- Asesor/a de Ventas** recibe al cliente con cordialidad y respeto
- 3.-Asesor/a de Ventas** asesora al cliente en cuanto a tallas y diseños.
- 4.- Asesor/a de Ventas** explicar al cliente sobre la forma de pago, los descuentos y rebajas establecidas por la empresa
- 5.- Asesor/a de Ventas** elaborar la factura solicitando los datos del cliente.
- 6.- Cliente** especifica la forma de pago y da la información para la realización de las facturas.

- 7.- **Ciente** cancelación de la compra en caja.
- 8.- **Jefe de Ventas** recibe las facturas.
- 9.- **Jefe de Ventas** solicita la cancelación de la compra.
- 10.- **Jefe de Ventas** recibe el dinero y pone el sello de cancelado en la factura.
- 11.- **Jefe de Venta** entrega la factura original al cliente y archiva la copia.
- 12.- **Ciente** recibe la factura con el sello de cancelado y entrega la factura a la persona que le atendió.
- 13.- **Asesor/a de Ventas** recibe la factura y procede a revisar la mercadería.
- 14.- **Asesor/a de Ventas** entrega la mercadería y la factura al cliente.
- 15.- **Ciente** recibe la factura y mercadería.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Gráfico 60 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Elaborado por: La autora


3.5.2. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE APOYO

Estos son procesos o actividades auxiliares que prestan apoyo a toda la empresa como a la gestión administrativa financiera.

PROPUESTA DE FORMULARIOS PARA LOS PROCESOS DE APOYO

➤ FORMULARIO PARA EL ROL DE PAGOS

Es una constancia escrita por la cual “MEDIAS RUBYTEX” certifica haber entregado a los empleados, cierta suma de dinero por concepto de sueldos por trabajos realizados.

 <i>Fabrica de Medias</i>						N°
ROL DE PAGOS						
MES:					CARGO:	
SEMANA:						
NOMBRE DEL TRABAJADOR:						
INGRESOS		TOTAL INGRESOS	EGRESOS		TOTAL EGRESOS	TOTAL A RECIBIR
SALARIO	COMISIONES		IESS	OTROS		
OBSERVACIONES:						
RECIBI CONFORME		ELABORADO POR		AUTORIZADO POR		
..... NOMBR E: C.C.	 NOMBR E: C.C.	 NOMBR E: C.C.		

PROCEDIMIENTO PARA EL ROL DE PAGOS

PROCEDIMIENTO	PAG.:	2
ROL DE PAGOS	FECHA:	20 / 12 / 2013
		

OBJETIVO.- Dar cumplimiento del pago de la nómina de cada mes, y determinar un efectivo procedimiento de pagos para los empleados, que permitan atender en menor tiempo las obligaciones económicas.

ALCANCE.- Este procedimiento aplica para todo el personal que labora en la fábrica.

USUARIOS.- Jefe de personal, auxiliar contable, contador, gerente propietario y personal.

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- **Jefe de Personal** realiza un informe del personal.
- 2.- **Jefe de Personal** envía los informes a contabilidad.
- 3.- **Auxiliar Contable** recibe los informes del personal
- 4.- **Auxiliar Contable** revisa la información y procede a realizar los cálculos y los descuentos respectivos
- 5.- **Auxiliar Contable** realiza los roles de pago.
- 6.- **Auxiliar Contable** envía al contador para su revisión.
- 7.- **Contador** recibe los informes de personal y roles de pago.
- 8.- **Contador** revisa los cálculos y descuentos y hace los correctivos pertinentes.

9.- Contador envía la información al gerente propietario para que realice los pagos.

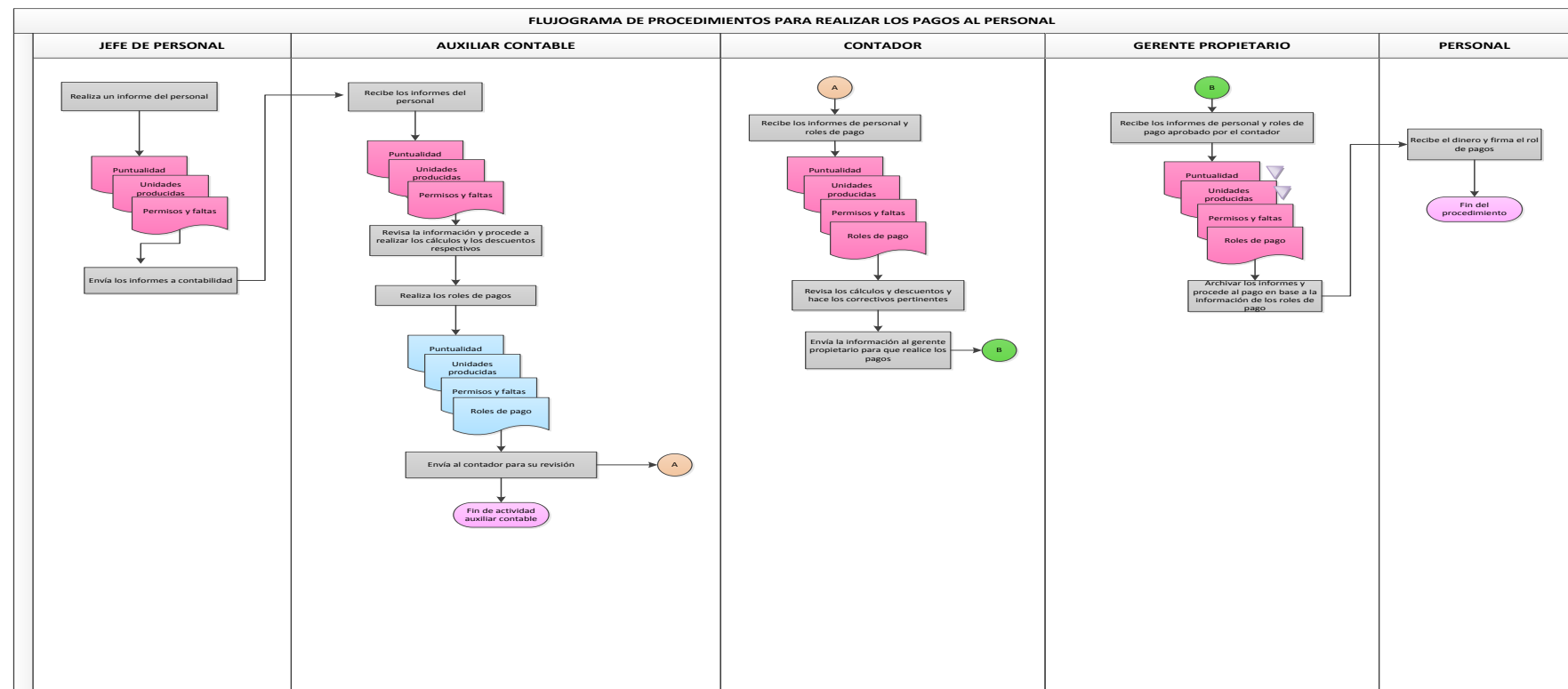
10.- Gerente Propietario recibe los informes de personal y roles de pago aprobado por el contador.

11. Gerente Propietario archiva los informes y procede al pago en base a la información de los roles de pago.

12.- Personal recibe el dinero y firma el rol de pagos.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR EL PAGO AL PERSONAL

Gráfico 61 FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LOS PAGOS AL PERSONAL



Elaborado por: La autora

➤ FORMULARIO PARA EL CIERRE DE CAJA


Control de las ventas y gastos diarios

El gerente propietario y el auxiliar contable deben realizar los cierres de caja diariamente para conocer los valores monetarios de las ventas y gastos incurridos en el día, para poder determinar la cantidad de efectivo a ser retirado y generar el depósito de las ventas con tarjetas de crédito. A continuación proponemos un modelo para el cierre de caja:

 <i>Fabrica de Medias</i>			
CIERRE DE CAJA			
FECHA:			
Efectivo Inicial		0.00	
+	Ventas	0.00	
+	Cuentas por cobrar / recolectadas	0.00	
+	Otros ingresos en efectivo	0.00	
1. Subtotal		0.00	
Efectivo pagado			
-	Pago proveedores en efectivo	0.00	
-	Gastos varios	0.00	
2. Subtotal		0.00	
=	EFFECTIVO TOTAL (1-2)		0.00

PROCEDIMIENTO PARA EL CIERRE DE CAJA

PROCEDIMIENTO	PAG.:	1
CIERRE DE CAJA	FECHA:	20 / 12 / 2013



OBJETIVO.- Recibir y recaudar los dineros que ingresan por las ventas de una manera eficiente y clara

ALCANCE.- Este procedimiento se aplicara para obtener resultados diarios en cuanto a ventas y gastos que se realizan en la fábrica, el alcance del proceso en este incluye lo siguiente: información adecuada y de manera frecuente, entre otros.

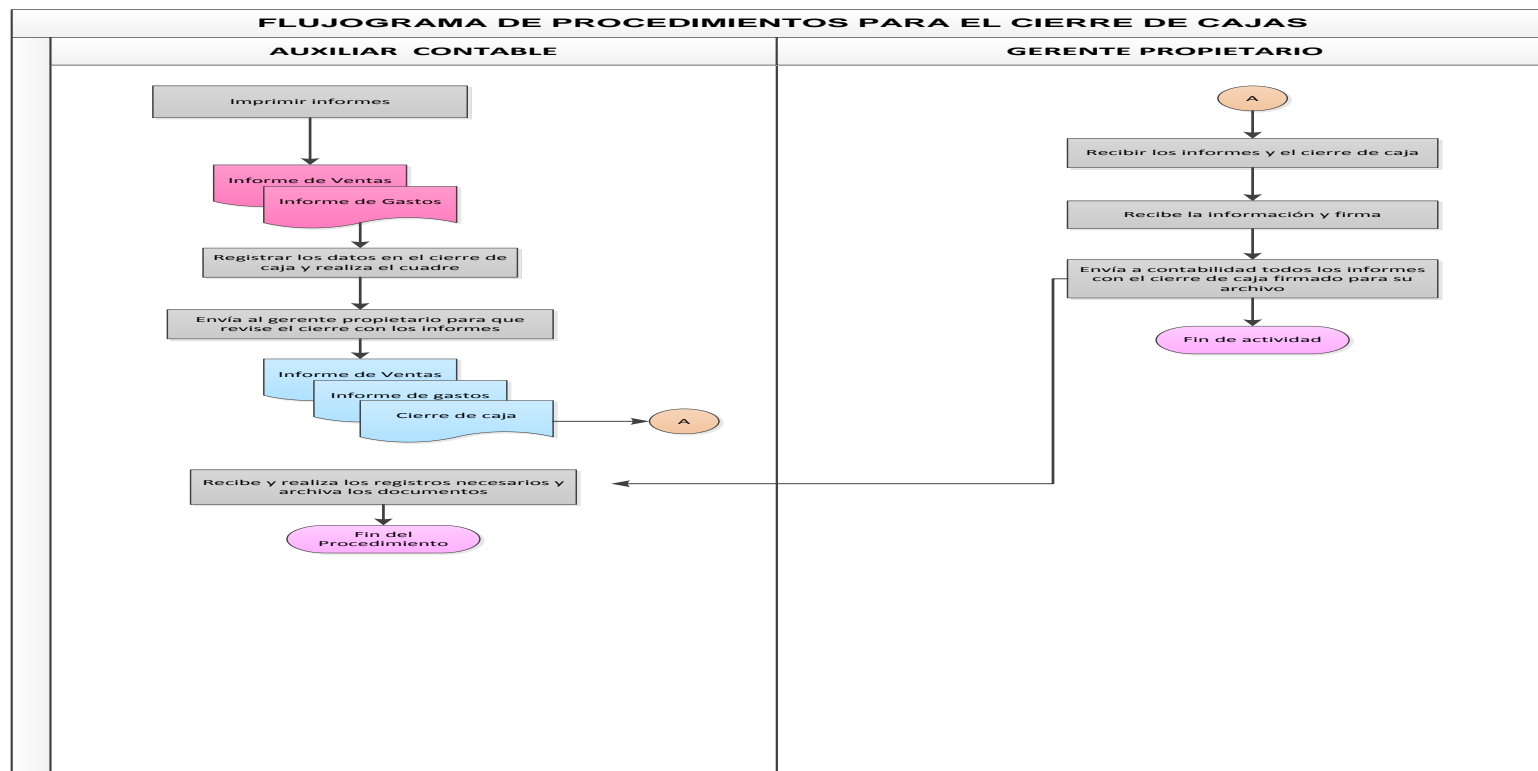
USUARIOS.- Auxiliar Contable y Gerente propietario

DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS:

- 1.- **Auxiliar Contable** imprime informes.
- 2.- **Auxiliar Contable** registra los datos en el cierre de caja y realiza el cuadro.
- 3.- **Auxiliar Contable** envía al gerente propietario para que revise el cierre con los informes.
- 4.- **Gerente Propietario** recibe los informes y cierre de caja.
- 5.- **Gerente Propietario** revisa la información y firma.
- 5.- **Gerente Propietario** envía a contabilidad todos los informes con el cierre de caja firmado para su archivo.
- 6.- **Auxiliar Contable** recibe y realiza los registros necesarios y archiva los documentos.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR EL CCIERRE DE CAJA

Gráfico 62 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE CAJA



Elaborado por: La autora

3.6. PROPUESTA PARA EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

“MEDIAS RUBYTEX”, no cuenta con un documento donde conste como debe determinar los costos de producción, como lo hemos venido diciendo esta fábrica trabaja o realiza sus productos de una manera empírica y los datos que se obtienen son basados en el criterio del propietario, y a continuación realizaremos una tabla para detallar sus costos de producción, para establecer el precio de la mano de obra directa del personal es de acuerdo a lo establecido en la ley actual que corresponde a 318,00 USD mensuales correspondientes al año 2013.

Para el cálculo del precio de los productos es necesario establecer un esquema actualizado y real por lo cual proponemos lo siguiente:


Materia prima directa

Para la elaboración de las medias el material primordial e importante es el hilo que conforme a lo establecido en la contabilidad de costos se la llamará materia prima directa, el costo de la materia prima directa se lo calculará tomando en cuenta el costo de los hilos utilizado en la elaboración de las, medias.

Mano de obra directa

Para transformar los hilos en un producto terminado es necesario contar con un adecuado recurso humano por lo cual la factoría cancela una remuneración que se la conoce como salario. Todo el personal que interviene de manera directa en la fabricación de los productos sea en el manejo de la maquinaria o de manera manual se los conocerá como mano de obra directa.

La base para el cálculo de la mano de obra directa será el pago mensual al personal operativo que es el valor de 318,00 USD.

	
Mensual	318,00
Semanal	$318,00 / 4 \text{ semanas} = 79,50$
Diario	$79,50 / 6 \text{ días} = 13,25$
Hora	$13,25 / 8 \text{ horas} = 1,65$
Minutos	$1,25 / 60 \text{ minutos} = 0,0276$

Gastos generales de fabricación

En la confección de las medias además de los hilos y del talento humano es necesario de otros elementos indirectos como son la energía eléctrica, agua potable, teléfono, mantenimiento de la maquinaria, materiales indirectos, mano de obra indirecta.

Debido a que la elaboración de las medias es secuencial es fácil determinar estos costos son fáciles de calcularlos.

A continuación se detalla su cálculo:

Se estableció que mensualmente se cancela de energía eléctrica 400,00 USD. Por ende se gasta 0,035 por minuto, por motivo de que a veces se trabaja horas extras el valor es el doble.

Por el pago del agua se estableció que se gasta mensualmente 20,00 USD dando un valor de 0,0017 por minuto que como conocemos la

empresa tiene por política de registrar el doble para evitar una posible eventualidad.

Por concepto de teléfono es de 24,00 dando un valor por minuto de USD 0,0020. El valor por mantenimiento de la maquinaria que se da mensualmente es por 200,00 USD, dando un valor por minuto de 0,017

El valor de material indirecto se determinará de acuerdo al producto ya que algunos necesitan plastiflechas, otros en cambio necesitan ganchos, por ende su valor será de acuerdo al costo de compra.

Desarrollo de la determinación de los costos de producción

Para poder determinar el costo de la producción a continuación detallamos paso a paso, y para poder comprender el cálculo del costo de los productos que elabora la empresa se tomará en cuenta los productos con mayor volumen de ventas.

Media deportiva tobillera

Para tener un adecuado control de los costos es necesario tener el tiempo que se necesita para la elaboración de cada producto ya que el tiempo es la base para el cálculo de los costos para lo cual tomamos el tiempo de cada proceso para la elaboración del mismo y también presentamos algunos formatos más que serán necesarios para la aplicación del cálculo de producto

 <p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive; margin: 0;">Fabrica de Medias</p>					N
TIEMPOS					
FECHA: <u>20 de diciembre del 2013</u>			ELABORADO POR: <u>Patricia C.</u> APROBADO POR: <u>Jefe Producción</u>		
PRODUCTO	PROCESO	CANTIDAD DOC.	TIEMPO	OPERARIA	
MEDIA TOBILLERA	Tejer	1	19m6s	Operario/Tejedor	
	Remalla	1	01m0s	Operaria/Confección	
	Planchar	1	06m46s	Operario/Planchado	
	Etiquetado y Empaquetado	1	02m57s	Operaria/Empacado	
TOTAL			29m69s		
OBSERVACIONES: <u>se tomó el tiempo para elaborar las medias sin tomar en cuenta el tiempo que se necesita para realizar la cadera y el enhebrado en la maquina.</u>					

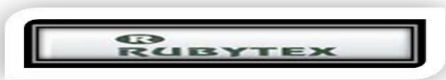
Materia prima directa

Para su elaboración se puede determinar que con 14 conos de hilo se puede confeccionar 80 docenas, según el valor de la factura de la casa comercial a la que se adquiere el material su costo es de 48.30 USD.

Entonces el costo de materia prima por docena para elaborar la media Tobillera 10-12 es de 0.60 Centavos de USD, para tener un costo real se debe actualizar los precios de compra.

DESCRIPCION	VALOR	TIEMPO / UNIDADES	VALOR TOTAL
Energía	0,035		
Agua	0,0017		
Teléfono	0,0020		
Mantenimiento	0,017		
SUBTOTAL	0,0557	29m59s	1.648163
Etiqueta marca	0,0016	12	0,0192
Empaque y terminados	0,17	1	0,17
Funda empaque	0,01	2 funda	0,02
SUBTOTAL INSUMOS			0.2092
TOTAL GASTOS GENERALES DE FABRICACION			1,857363

Para tener actualizado el valor de los gastos generales de fabricación se debe tener un control adecuado de los gastos de servicios básicos actualizados mes a mes.

		N°
<i>Fábrica de Medias</i>		
HOJA DE COSTOS		
FECHA: Diciembre 2014		
PRODUCTO: <u>Medía Tobillera 10-12</u>		COSTO: <u>Por docena</u>
MATERIA PRIMA: <u>Hilos - Enkador</u>		
DESCRIPCION	VALOR USD.	
MATERIA PRIMA DIRECTA	0.60	
MANO DE OBRA DIRECTA	1,63	
GASTOS GENERALES DE FABRICACION	1,86	
TOTAL COSTO DE FABRICACION	4.09	

El total de costos de fabricación es el costo que cuesta elaborar un producto, para tener un valor real es necesario que se tenga un control adecuado de los valores determinantes para el cálculo de los costos.

La fábrica tiene como política tener una ganancia del 10 al 60% dependiendo del producto y criterio del propietario, en el producto también se provisiona el valor correspondiente al pago del personal de ventas.

En base a la información pudimos observar los productos con mayor movimiento en ventas a continuación se detalla los demás productos:

Nº



Fabrica de Medias


TABLA DE COSTOS POR PRODUCTOS

PERIODO: NOVIEMBRE DEL 2010

COSTO: POR DOCENA

PRODUCTO	TALLA	MPD	MOD	CGF	TOTAL
Tobillera Poliéster	10-12	0.60	1,63	1.86	4,09
Tobillera Orlón	niños	0.33	1,63	1.79	3,75
Tobillera Algodón	niños	0.46	1,63	1,80	3,89
Tobillera de Marcas	10 -12	1,00	1,63	2,00	5,34
Talonera Hombre	10 – 12	0.54	1,63	1,84	4,01
Talonera Mujer	10 -12	0.54	1,63	1,84	4,01
Casual Hombre	10 -12	4,00	1,63	2,18	7,81
Tenis	10 -12	2,66	1,63	2,64	6,93

Una vez realizado el cálculo de los costos se procede a realizar los cálculos de precio de venta al público que de acuerdo al criterio del propietario se establece lo siguiente:

<div style="text-align: center;">  <p>Nº</p> <p><i>Fabrica de Medias</i></p> </div>				
<p style="text-align: center;">TABLA DE PRECIOS</p> <p>PERIODO: <u>DICIEMBRE DEL 2013</u></p> <p>COSTO: <u>POR DOCENA</u></p>				
PRODUCTO	TALLA	PRECIO AL COSTO	+ % VENTA	PRECIO AL PUBLICO
Tobillera Poliéster	10-12	4,09	15	4.70
Tobillera Orlón	niños	3,75	50	5,63
Tobillera Algodón	niños	3,89	60	6.22
Tobillera de Marcas	10 -12	5,34	60	8.54
Talonera Hombre	10 – 12	4,01	60	6,42
Talonera Mujer	10 -12	4,01	60	6,42
Casual Hombre	10 -12	7,81	60	15.50
Tenis	10 -12	6,93	20	8.32

Para establecer el porcentaje se basan en la talla, calidad, diseño o modelo que tan complejo o fácil sea la media que desea el cliente o la moda actual y también si es para instituciones.

En este caso la empresa establece que el precio y para el aumento de precios por tallas se aumenta el 10% o en algunos casos es un dólar más cada talla.

CAPITULO IV

4. IMPACTOS

Para definir el análisis de los impactos es conveniente la elaboración del presente trabajo mediante la definición de una Matriz de Impactos, para la cual se expone cada uno de ellos en forma clara y concisa, además se aplica para su análisis de indicadores que permiten dar un valor de calificación a cada uno, a través de la siguiente fórmula:

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

NI = Nivel de Impacto

Σ = Sumatoria de Calificaciones

n = Número de Indicadores

4.1. MATRIZ DE IMPACTOS

Quadro 55 MATRIZ DE IMPACTOS

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	NO HAY IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
ALTO	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO			NO HAY IMPACTO	POSITIVO		

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

Se procederá a continuación a describir cada uno de los impactos con sus respectivos indicadores para poder tener un mejor desempeño y organización dentro de cada uno de los departamentos y la generación de

cada uno de los impactos, ya que son unos indicadores importantes para el bienestar y desarrollo de la fábrica.

4.2. IMPACTO ECONOMICO

Quadro 56 IMPACTO ECONOMICO

Nro.	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	INDICADORES							
1	Fuentes de Trabajo estables						x	
2	Volumen de producción						x	
3	Incentivos a sus trabajadores						x	
4	Mejoramiento de los ingresos							x
SUMA TOTAL		-	-	-	-	-	6	3

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\sum}{n} = \frac{3+6}{4} = \frac{9}{4} = 2,25 = 2$$

ANÁLISIS:

El indicador fuentes de trabajo estable, califica como un impacto medio-positivo (2); esto, como consecuencia de estabilidad económica de la organización como resultado del logro de sus metas y objetivos.

La fábrica, ha calificado el volumen de producción como un impacto medio-positivo (2); Esto lo logramos con el aumento de volumen de ventas de nuestro producto. Mientras más vendemos, mayores ingresos económicos; por lo tanto, mayor liquidez.

Nuestra empresa pretende motivar al personal, por eso hemos calificado como un impacto medio-positivo (2); con la finalidad de contar con empleados que se sientan a gusto con las funciones encomendadas, a través de la aplicación adecuada y coordinada de los procedimientos establecidos; en la búsqueda de incrementar los ingresos brindando

servicios de calidad. El indicador mejoramiento de ingresos, califica como un impacto alto-positivo (3); el objetivo principal de muchas empresas es incrementar los ingresos económicos, siendo la base fundamental para su desarrollo, debido a que por medio de la reestructuración de los procedimientos se podrá optimizar los recursos y mantener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas.

4.3. IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL

Cuadro 57 IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL

Nro.	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	INDICADORES							
1	Capacitación al personal							x
2	Satisfacción Profesional						x	
3	Mayor nivel académico							x
4	Atención ágil y oportuna						x	
SUMA TOTAL		-	-	-	-	-	4	6

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Educativo-Cultural} = \frac{\Sigma}{n} = \frac{6+4}{4} = \frac{10}{4} = 2.5 = 3$$

ANÁLISIS:

El indicador capacitación al personal califica como un impacto alto positivo (3); con este proyecto pretendemos aportar a los directivos y a los empleados de la empresa, deben estar en constante capacitación sobre procesos y funciones. Es vital que todo el personal se especialice en los diferentes puestos de la fábrica, el manejo de maquinaria moderna, aprovechamiento de nueva tecnología, dar a conocer lo importante que es realizar ciertos cambios dentro de la fábrica para que no se les consideren innecesarios.

El indicador satisfacción profesional toma una calificación de medio-positivo (2); mediante la capacitación continua al personal en todas las

áreas de trabajo de la micro-empresa, se logrará mantener empleados con conocimientos sólidos y actualizados que aporten con su experiencia en la ejecución de su trabajo, a través de la distribución y organización adecuada de las funciones y procedimientos, con la finalidad de contar con personal que se sienta a gusto con su trabajo y el cual obtenga satisfacción profesional al desarrollar sus labores. El indicador mayor nivel académico toma una calificación de alto- positivo (3); porque el personal debe conocer lo importante que es poseer conocimientos científicos-prácticos de los procedimientos de la micro- empresa, ya que esto levanta el autoestima personal del trabajador y mejora el trato cultural entre compañeros y usuarios, no debemos estancarnos en actividades rutinarias, sino cada vez estudiar nuevas estrategias de mercado, de administración y mejoramiento.

El indicador atención ágil y oportuna toma una calificación de medio-positivo (2); Mediante la propuesta de dar mayor capacitación al personal de la micro-empresa, el área de producción reforzará sus conocimientos respecto, la forma como trata al cliente, mejorando su cultura en los servicios, brindando así una atención ágil y oportuna.

4.4. IMPACTO EMPRESARIAL

Quadro 58 IMPACTO EMPRESARIAL

Nro.	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	INDICADORES							
1	Organización interna						x	
2	Optimizar los recursos							x
3	Servicios de calidad						x	
4	Fijación de precios						x	
SUMA TOTAL		-	-	-	-	-	6	3

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Empresarial} = \frac{3 + 6}{4 + 4} = 2.25$$

4 4

ANÁLISIS:

El indicador organización interna toma una calificación de medio positivo (2); porque es importante que todo lo que realiza la empresa siga un proceso organizado y sistemático para evitar conflictos y caos laborables. Es imprescindible que el trabajador conozca al grado de importancia que tiene su trabajo, que cada uno de ellos forma parte de equipo que aspira alcanzar un objetivo común. Que los propietarios y el personal de la empresa contarían con un manual donde se describa cada uno de los procedimientos que debe realizar, el cual serviría de guía para capacitar a los empleados de acuerdo a su puesto de trabajo, consiguiendo así mejorar la organización interna y de esta forma beneficiar a toda la fábrica.

El indicador optimizar los recursos tiene una calificación de alto positivo (3); porque para toda la fábrica se le hace indispensable aprovechar todos los recursos con que cuenta, evitando el despilfarro y desperdicio de los insumos y a la vez, que los costos de producción se eleven.

El indicador servicio de calidad tiene una calificación medio positivo (2); uno de los objetivos de la fábrica es que el cliente quede satisfecho con la atención que recibe, esto se logra brindando servicio de calidad. Mediante este trabajo se busca que el personal aplique los procedimientos adecuados en el proceso de ventas con la finalidad de que desarrolle en forma más ágil y eficiente el trabajo.

El indicador fijación de precios toma una calificación de (2); porque es necesario para fijar un precio de venta, se debe tomar en cuenta varios factores como son: los costos de producción, un margen de utilidad apropiado para la micro-empresa, el precio de mercado establecido por la competencia y la capacidad económica del consumidor para adquirir nuestros productos.

4.5. IMPACTO AMBIENTAL

Quadro 59 IMPACTO AMBIENTAL

Nro.	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	INDICADORES							
1	Contaminación del Aire			x				
2	Ruido				x			
3	Protección al medio ambiente						x	
4	Contaminación al Agua				x			
SUMA TOTAL		-	-	-1	0	-	2	-

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Ambiental} = \frac{2 - 1}{4} = 0.25$$

ANÁLISIS: El indicador contaminación del aire cuenta con una calificación negativo bajo (1); porque este proyecto no produce ningún efecto, ni tampoco tiene algún componente químico para la contaminación del aire.

El indicador ruido tiene una calificación que no hay impacto (0); porque el objetivo de este proyecto propende la seguridad industrial interna de los empleados y obreros a través de la utilización de herramientas de seguridad auditiva.

El indicador protección al medio ambiente tiene una calificación de impacto bajo positivo (2); porque el objetivo principal de este proyecto son las recomendaciones del caso para evitar el uso de químicos y colorantes contaminantes del medio ambiente. El indicador contaminación del agua toma una calificación que no hay impacto (0); porque las aplicaciones de este proyecto no afectan o contaminan el agua en forma alguna.

4.6. IMPACTO GENERAL

Quadro 60 IMPACTO GENERAL

Nro.	NIVEL DE IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
	IMPACTOS							
1	Impacto Económico						x	
2	Impacto Cultural						x	
3	Impacto Empresarial						x	
4	Impacto Ambiental						x	
SUMA TOTAL		-	-	-	-	-	8	-

FUENTE: Investigación Directa
ELABORADO POR: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto General} = \frac{\sum}{n} = \frac{8}{4} = 2$$

ANÁLISIS:

El nivel de impacto general que realiza el presente proyecto de investigación toma una calificación de impacto medio positivo (2); esto quiere decir que su aplicación traerá consecuencias positivas tanto en el área económica, cultural, empresarial, ambiental. El dueño sabrá que es lo que busca, que objetivos persigue, y si todas las actividades están orientadas a lograr dichos objetivos.

CONCLUSIONES

- ❖ La tendencia del mercado ha permitido que la fábrica amplíe sus líneas de productos con la creación de la línea de moda actual que ha permitido captar nuevos sectores del mercado.
- ❖ Los procesos de Medias Rubytex no se han basado en el sistema de gestión de calidad, ni se ha detallado las actividades que se realiza dentro de ellos.
- ❖ Mediante la investigación realizada se pudo determinar que la fábrica no tiene una adecuada asignación de funciones, ni están establecidos los niveles jerárquicos y no lleva un adecuado registro de las actividades que se realizan diariamente.
- ❖ El sistema de costos que actualmente maneja no es el adecuado, por ende sus cálculos no son reales afectando así su rentabilidad y la satisfacción de sus clientes debido a que pueden estar sobrevalorados o subvalorados.
- ❖ Fábrica de “MEDIAS RUBYTREX” al no contar con un adecuado sistema contable, no conoce con exactitud los movimientos del efectivo, el aumento o disminución de las ventas, los porcentajes de ganancia, si los gastos son del giro del negocio o personales del propietario.
- ❖ No, tiene un registro ni un seguimiento de los clientes.

RECOMENDACIONES

- ❖ Aplicar el presente manual de funciones puesto que permitirá determinar los niveles jerárquicos y las operaciones que se realizan dentro de la fábrica.
- ❖ Instruir al personal en cuanto al uso y aplicación de los documentos y cálculos de los costos establecidos en el manual para así tener un control continuo de los costos y cumplir con la misión y visión de la fábrica.
- ❖ Adquirir un sistema contable que permita tener un manejo adecuado de la información diaria en cuanto al movimiento del efectivo, conocer sobre el valor real de las ventas así como también de los costos y gastos incurridos para el desempeño normal de sus actividades.
- ❖ Implementar los procedimientos establecidos en cuanto a asesoría de atención al cliente así como también el de establecer los precios preferenciales para cubrir sus necesidades y el de obtener mayores beneficios.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Bibliografías

- ÁLVAREZ T., Martin G., (2006), "*Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*", editorial Panorama S.A. México
- ATEHORTÚA H., Federico A., BUSTAMANTE V., Ramón E. y VALENCIA de los R., Jorge A., (2008), editorial Universidad de Antioquia
- B., Franklin, (2009), "*Organización de Empresas*", editorial McGraw – Hill, Interamericana, S.A. México D.F.
- CHILQUINGA, Manuel, (2007), "Costos", primera edición, editorial Imprenta Offset Gráficolor, Ibarra – Ecuador
- DIAZGRANADOS, N. (2008), "*Sistema de Gestión de Procesos*", Quito – Ecuador.
- GARETH J., George J, (2010), "*Administración Contemporánea*" editorial McGraw – Hill, 6ta edición.
- HAMMER M., y JAMES Ch., (2005), "*Reingeniería*" editorial Norma, Bogota D.C.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., (2009), "*Administración Estratégica*", octava edición, editorial McGraw-Hill.
- MONDY, R. Wayne, (2010), "*Administración de Recursos Humanos*" décimo primera edición, editorial Pearson Educación, México.

- RIGGS J., (2008), *“Sistemas de Producción, Planeación, Análisis y Control”*, editorial Limusa, 3era edición, México.
- ROBBINS, Stephen P. y COUTTER Mary, (2010), *“Administration”*, décima edición, editorial Pearson Education.
- SARMIENTO, Rubén, (2010), *“Contabilidad de Costos”*, segunda edición, editorial Impresos Andinos S.A., Quito- Ecuador,
- SARMIENTO, Rubén, (2005), *“Contabilidad General”*, décima edición, editorial Voluntad, Quito- Ecuador.
- TORRES H., Zacarías, (2007), *“Teoría General de la Administración”*, Grupo editorial patria.
- VASQUEZ R., Victor H., (2002) *“Administración Aplicada”* segunda edición.

LINKOGRAFIAS

- <http://www.camaradecomerciodeantonioante.com>
- <http://www.ecuadorcompetite.com>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesad ministrativos/default3.asp
- <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Fàbrica>
- <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>
- http://www.es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil
- <http://www.feafescaceres.com/asociacion/estructura.asp>
- <http://www.industriatextil.net/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos28/camara-comercio/camara-comercio2.shtml>
- <http://www.pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml>
- <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
- http://www.rincondelvago.com/contabilidad-de-costos_2.html
- http://www.rincondelvago.com/manuales/administrativos_administracion.ht ml
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php>

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ENTREVISTA

**DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX”
UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

OBJETIVO.- La presente entrevista tiene por objetivo recopilar, datos e Información relacionados con aspectos importantes para realizar la reingeniería de procesos de producción.

1.- ¿La fábrica cuenta con algún manual para la gestión administrativa financiera?

2.- ¿La empresa cuenta con organigramas funcionales o estructurales?

3.- ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la organización?

4.- ¿La fábrica cuenta con un reglamento interno para normar deberes y atribuciones?

5.- ¿Existe en la fábrica un manual de funciones?

6.- ¿Las decisiones administrativas son tomadas en base a qué información financiera?

7.- ¿Se cuenta con información administrativa y financiera para la toma de decisiones oportunas?

8.- ¿Existe herramientas de planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de objetivos, metas de corto, mediano y largo plazo?

9.- ¿Existe un auditor interno o externo que realice controles?

10.- ¿Los trabajadores de la empresa conocen los objetivos y metas propuestos por la administración para el crecimiento de la misma?

11.- ¿Cómo controla los recursos que se utilizan diariamente en la empresa?

12.- ¿Colaboraría usted en lo que este a su alcance para aplicar la reingeniería en su fábrica?

13.- ¿Considera usted que sería de utilidad realizar la reingeniería de procesos de producción para su fábrica?

14.- ¿Considera usted que al aplicar la reingeniería de procesos de producción, ayude a mejorar la fábrica?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA

**DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX”
UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

OBJETIVO.- La presente encuesta tiene por objetivo recopilar, datos e Información relacionados con aspectos importantes para realizar la reingeniería de procesos de producción y a la vez mejorar la atención al cliente.

1. ¿Está satisfecho con la atención que brinda el personal de la fábrica Rubytex?

Totalmente _____
Medianamente _____
Insatisfecho _____

2. ¿Cómo evaluaría usted la calidad de los productos?

Excelente _____
Buena _____
Mala _____

3. ¿Cuál Es la forma de pago que utiliza cuando adquiere los productos?

Efectivo _____
Crédito menor a 30 días _____
Crédito más de 30 días _____
Anticipos _____
Crédito Abierto _____

4. ¿Realiza usted reclamos a la fábrica por los productos u otras causas?

Frecuentemente _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

5. ¿Ha realiza usted devoluciones de los productos que ofrece la fábrica?

Frecuentemente _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

6. ¿Considera usted que los precios que ofrece Medias Rubytex son?

Muy convenientes _____
Aceptables _____
Caros _____

7. ¿Cómo considera usted la publicidad que la empresa difunde?
- Adecuado _____
Poco conveniente _____
Desconoce _____
8. ¿En qué tiempo son despachados los pedidos por la fábrica?
- Inmediato (48 horas) _____
Aceptable (1 semana) _____
Demorado (+ 1 semana) _____
9. ¿Cómo le llega los productos que ofrece medias Rubytex?
- Flete _____
Punto de venta _____
10. ¿Le ofrece medias Rubytex un valor agregado?
- Si _____
No _____

GRACIAS POR SU COLABOACION



ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ENCUESTA

**DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA FÁBRICA TEXTIL DE MEDIAS RUBYTEX”
UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

OBJETIVO.- La presente encuesta tiene por objetivo recopilar, datos e Información relacionados con aspectos importantes para realizar la reingeniería de procesos de producción.

1. ¿Se aplican principios y valores en su trabajo?

Totalmente	_____
Parcialmente	_____
No aplica	_____

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la organización?

Totalmente	_____
Medianamente	_____
Desconoce	_____

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, metas, políticas y estrategias de la fábrica medias Rubytex?

Totalmente	_____
Medianamente	_____
Desconoce	_____

4. ¿Esta direccionado su trabajo al cumplimiento de objetivos, metas, políticas y estrategias?

Totalmente	_____
Medianamente	_____
No	_____

5. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de la institución?

Si	_____
No	_____

6. ¿Cumple con las funciones que se le han asignados en su trabajo?

Totalmente	_____
Parcialmente	_____
No cumple	_____

7. ¿Conoce y aplica los procesos establecidos por la fábrica?
- Totalmente _____
- Medianamente _____
- No _____
8. ¿Se encuentran documentados los procesos?
- Totalmente _____
- Medianamente _____
- Desconoce _____
9. ¿Considera el espacio físico en el que realiza su trabajo como?
- Apropiado _____
- Medianamente apropiado _____
- Inapropiado _____
10. ¿El tipo de jefatura que se aplica en su lugar de trabajo es?
- Autoritario _____
- Democrático _____
- Liberal _____
11. ¿Las autoridades, han tomado en cuenta sus habilidades para designar las actividades?
- Si _____
- No _____
12. ¿La motivación que usted recibe por parte del gerente es?
- Excelente _____
- Buena _____
- Mala _____
13. ¿La comunicación que usted mantiene con su superior es?
- Excelente _____
- Buena _____
- Mala _____
14. ¿Para realizar su trabajo usted necesita un control?
- Permanente _____
- Ocasional _____
- Ninguno _____

15. ¿Qué porcentajes de productos salen defectuosos?
- De 1% al 10% _____
- De 11% al 20% _____
- Más del 20% _____
16. ¿después de culminadas sus actividades estas son evaluadas?
- Siempre _____
- Ocasional _____
- Nunca _____
17. ¿Cómo considera el presupuesto que maneja la empresa?
- Cubre totalmente las necesidades _____
- Cubre parcialmente las necesidades _____
- No hay presupuesto _____
18. ¿Cómo considera la contabilidad que lleva la fábrica?
- Confiable y oportuna _____
- Medianamente confiable y oportuna _____
- Ni confiable ni oportuna _____
19. ¿Los cobros y pagos que realiza la empresa los considera?
- Muy oportunos _____
- Medianamente oportunos _____
- Retrasados _____
20. ¿Considera que el volumen de productos que elabora la fábrica es?
- Suficiente _____
- Medianamente suficiente _____
- Insuficiente _____
21. ¿la materia prima con la que se elabora los productos es?
- Excelente _____
- Buena _____
- Mala _____
22. ¿Los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo los considera?
- Totalmente apropiados _____
- Medianamente apropiadas _____
- Inapropiadas _____
23. ¿Las normas de seguridad con las que cuenta en su trabajo son?
- Totalmente apropiados _____
- Medianamente apropiadas _____
- Inapropiadas _____

24. ¿La cantidad de desperdicios de materia prima se da en?
- Grandes cantidades _____
- Medianas cantidades _____
- Pocas cantidades _____
25. ¿Los productos terminados son revisados para verificar su calidad?
- Siempre _____
- Casi siempre _____
- Nunca _____
26. ¿Considera el control y registro de los inventarios?
- propiado _____
- Medianamente apropiado _____
- No se realiza _____
27. ¿Considera que los pedidos de los clientes son atendidos en forma?
- Oportuna _____
- Medianamente oportuna _____
- Demorada _____
28. ¿Los medios para comercializar los productos son?
- Adecuados _____
- Medianamente adecuados _____
- Inadecuados _____
29. ¿La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir?
- Totalmente _____
- Medianamente _____
- No puede cumplir _____
30. ¿Cómo considera la publicidad que realiza la fábrica?
- Apropiada _____
- Medianamente apropiada _____
- No la realiza _____
31. ¿Ha recibido inducción al ingresar a la fábrica?
- Si _____
- Parcialmente _____
- No _____

32. ¿El personal de la empresa recibe capacitación?
- Frecuentemente _____
- Ocasionalmente _____
- Nunca _____
33. ¿Su nivel de educación es?
- Básico _____
- Medio _____
- Superior _____
34. ¿El volumen de trabajo que realiza en la jornada lo considera?
- Excesivo _____
- Aceptable _____
- Muy poco _____
35. ¿considera que el salario que recibe de acuerdo a la carga laboral es?
- Apropiado _____
- Medianamente apropiado _____
- Inapropiado e injusto _____
36. ¿Considera que la maquinaria con la que cuenta la fábrica es?
- Actualizada y apropiada _____
- Medianamente actualizada y apropiada _____
- Desactualizada e inapropiada _____
37. ¿El mantenimiento que se realiza a los equipos es?
- Oportuno _____
- Medianamente oportuno _____
- No se realiza _____
38. ¿Los sistemas informáticos con los que cuenta la fábrica son?
- Eficiente _____
- Medianamente eficiente _____
- Ineficiente _____

GRACIAS

ANEXO 4

R
RUBYTEX

Fábrica de Medias



Maquinaria Textil



Elaboración de las Medias



Producto Elaborado



Remallado de las Medias



Producto Remallado para el Planchado



Plancha Industrial



Producto Planchado



Empaquetado de Medias



Producto Terminado



Diseñador



Materia Prima Textil



Etiquetas



Fundas de Celofán para Empacar



Otros Tipos de Medias

